

---

# **MASTERARBEIT**

---

Frau

**Susanne Müller**

**Die Bedeutung von  
Stakeholder Engagement für  
KMU - Fallstudien aus der  
Milchwirtschaft**

**The importance of  
stakeholder engagement for  
SME – case studies from the  
dairy sector**

Mittweida, 2017



---

# MASTERARBEIT

---

## Die Bedeutung von Stakeholder Engagement für KMU - Fallstudien aus der Milchwirtschaft

Autorin: **Frau Susanne Müller**

Studiengang: Nachhaltigkeit in gesamtwirtschaftlichen  
Kreisläufen (M.Eng.)

Seminargruppe:  
**NH15W1-M**

Erstprüfer:  
**Dr. Christian Vogel**

Zweitprüfer:  
**Dr. Ulrich Gehrlein**

Einreichung:  
**01.09.2017**

Verteidigung/Bewertung:  
**Mittweida, 2017**

# **MASTER THESIS**

---

## **The importance of stakeholder engagement for SME – case studies from the dairy sector**

author:

**Ms. Susanne Müller**

course of studies:

**Nachhaltigkeit in gesamtwirtschaftlichen Kreisläufen**

seminar group:

**NH15W1-M**

first examiner:

**Dr. Christian Vogel**

second examiner:

**Dr. Ulrich Gehrlein**

submission:

**Berlin, 01.09.2017**

defence/ evaluation:

**Mittweida, 2017**

# **Bibliografische Beschreibung**

Müller, Susanne:

Die Bedeutung von Stakeholder Engagement für KMU - Fallstudien aus der Milchwirtschaft. 88 Seiten. 4 Verzeichnisse, 26 Abbildungen, 16 Tabellen, Literaturverzeichnis. Anlagen.  
Hochschule Mittweida, Institut für Technologie- und Wissenstransfer.

Masterarbeit, 2017

## **Referat**

Diese Masterarbeit geht der Frage nach, wie ausgewählte Betriebe der Milchwirtschaft Stakeholder Engagement umsetzen. Am Beispiel von sechs Betrieben untersucht die vorliegende Arbeit, welche Strategien die befragten kleinen und mittelständischen Unternehmen verfolgen, um mit ihren Anspruchsgruppen in Kontakt zu treten, welche Erfolgsfaktoren die befragten KMU für Stakeholder Engagement herausstellen und wie oder ob die befragten Unternehmen die Erwartungen von Stakeholder in ihre Geschäftsstrategien integrieren. Für die Studie wurden explorative Leitfadeninterviews geführt, die mit einer computergestützten Inhaltsanalyse ausgewertet wurden.



# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	i
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	iii
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	iv
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	v
<b>Glossar</b> .....	vi
<b>1 Einleitung</b> .....	1
1.2. Forschungsfragen .....	2
1.3. Forschungsrelevanz .....	3
1.4. Aufbau der Arbeit .....	4
<b>2 Stand der Forschung</b> .....	6
2.1. Stakeholder Engagement und CSR .....	6
2.2. KMU in der Forschung .....	8
2.3. Ernährungs- und Milchwirtschaft .....	9
2.4. Forschungslücken .....	12
<b>3 Theoretischer Rahmen</b> .....	13
3.1. Die Stakeholder Theorie – eine Einführung .....	13
3.2. Der Ausgangspunkt der Stakeholder Theorie .....	13
3.3. Stakeholder - eine Definition .....	14
3.4. Das Stakeholder Modell .....	15
3.5. Der Stakeholder und das Unternehmensumfeld .....	16
3.5. Stakeholder Engagement .....	16
3.6. Stakeholder Theorie, Anspruchsgruppen und Nachhaltigkeit .....	19
<b>4 Das Umfeld der Milchwirtschaft</b> .....	21
4.1. Die Milchwirtschaft – ein Überblick .....	21
4.2. Die Stakeholder der Milchwirtschaft .....	23
4.2.1. Die Milch verarbeitenden Betriebe .....	23
4.2.2. Interne Stakeholder: Die Mitarbeiter .....	26
4.2.3. Externe Stakeholder: Die Milchbauern (Lieferanten) .....	27
4.2.4. Externe Stakeholder: Der Lebensmittelhandel .....	29
4.2.5. Externe Stakeholder: Der Gesetzgeber .....	30
4.2.6. Externer Stakeholder: Der Verbraucher .....	31
4.3. Ansprüche an Unternehmen – eine Übersicht .....	34
<b>5 Methodik und Vorgehen</b> .....	35

---

5.1. Der Forschungsansatz .....	35
5.2. Die Methode zur Datenerhebung .....	36
5.2.1. Das Instrument zur Datenerhebung .....	38
5.2.2. Das Interview als Kommunikationssituation .....	40
5.3. Die Stichprobe .....	41
5.4. Durchführung, Dokumentation und Transkription der Interviews .....	42
5.5. Die Inhaltsanalyse .....	43
5.5.1. Die computerunterstützte Datenanalyse .....	45
5.6. Objektivität, Reliabilität und Validität der Methode .....	46
<b>6 Auswertung .....</b>	<b>48</b>
6.1. Auswertungskategorien .....	48
6.2. Fallbeschreibung der Unternehmen .....	51
6.2.1. Kleinstbetriebe mit weniger als 10 Mitarbeitern .....	52
6.2.2. Betriebe mit weniger als 50 Mitarbeitern .....	54
6.2.2. Mittelständische Betriebe mit 300 – 500 Mitarbeitern .....	56
6.3. Stakeholder der ausgewählten KMU .....	59
6.4. Gestaltung des Stakeholder Engagements .....	65
6.5. Agenda Setting im Stakeholder Engagement der ausgewählten KMU .....	70
6.6. Bedeutung und Erfolgsfaktoren von Stakeholder Engagement der ausgewählten KMU ....	72
<b>7 Schlussbetrachtungen .....</b>	<b>78</b>
7.1. Zusammenfassung der Ergebnisse .....	78
7.2. Diskussion .....	82
7.3 Grenzen der Untersuchung .....	85
7.4 Ausblick .....	86
<b>8 Literatur und Internetquellen .....</b>	<b>88</b>
<b>9 Annex .....</b>	<b>103</b>
Annex 1 Transkriptionsregeln für die computerunterstützte Auswertung nach Kuckartz .....	103
Annex 2 Leitfaden .....	104
Annex 3 Einwilligungserklärung .....	107
Annex 4 Kodierleitfaden .....	108
Annex 5 Transkribierte Interview .....	116
Selbstständigkeitserklärung .....	161



# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufbau der Masterarbeit.....	5
Abbildung 2: Vergleich Stockholder und Stakeholder Modell .....	14
Abbildung 3: Stakeholder Modell .....	15
Abbildung 4: Milchpreisentwicklung von 2010-2016 in Deutschland .....	21
Abbildung 5: Aufschlüsselung der Kosten pro Liter Milch.....	22
Abbildung 6: Wertschöpfungskette der Milchwirtschaft .....	22
Abbildung 7: Generisches Stakeholder Modell der Milchwirtschaft .....	23
Abbildung 8: Rückgang der Molkereien in Deutschland .....	24
Abbildung 9: Berufe in der Milchwirtschaft.....	26
Abbildung 10: Rückgang des Milchkuhbestands von 2005 bis 2016.....	28
Abbildung 11: Beeinflussungshierarchie von Konsumentenverhalten .....	32
Abbildung 12: Struktur Leitfaden Interview .....	39
Abbildung 13: Kommunikationsmodell nach Luhmann.....	41
Abbildung 14: Der Weg vom Interview zur Datenauswertung .....	43
Abbildung 15: Zirkuläres Verfahren einer Inhaltsanalyse .....	44
Abbildung 16: Ablauf der Datenanalyse mit MAXQDA .....	46
Abbildung 17: Benennung der Stakeholder durch die Betriebe .....	60
Abbildung 18: Stakeholder Modell nach Aussagen der KMU .....	61
Abbildung 19: Intensität der Abhängigkeit von Stakeholdern bzw. Faktoren .....	62
Abbildung 20: Zitate der Betriebe zum Thema Abhängigkeit .....	63
Abbildung 21: Kanäle im Stakeholder Engagement .....	67
Abbildung 22: Intensitätsstufen von Stakeholder Engagement .....	68
Abbildung 23: Intensität des Stakeholder Engagements der interviewten KMU.....	69
Abbildung 24: Treiber für Stakeholder Engagement in den befragten KMU.....	71
Abbildung 25: Stakeholder Engagement bietet Chancen .....	74
Abbildung 26: Erfolgreiche Erfahrungen aus Sicht der befragten Unternehmen.....	81

# Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Ziele, Methoden und Intensität von Stakeholder Engagement .....	18
Tabelle 2: Anforderungen an die Milch verarbeitenden Betriebe (.....)	34
Tabelle 3: Vergleich quantitativer und qualitativer Methoden .....	36
Tabelle 4: Adressierung der Gütekriterien sozialwissenschaftlicher Forschung.....	47
Tabelle 5: Erarbeitetes Kategorienraster zur Auswertung .....	51
Tabelle 6: Steckbrief Betrieb A .....	52
Tabelle 7: Steckbrief Betrieb B .....	53
Tabelle 8: Steckbrief Betrieb C .....	54
Tabelle 9: Steckbrief Betrieb D .....	55
Tabelle 10: Steckbrief Betrieb E .....	56
Tabelle 11: Steckbrief Betrieb F .....	57
Tabelle 12: Nennung der Stakeholder nach Interviews .....	60
Tabelle 13: Inhalte im Engagement mit Stakeholder Gruppen .....	72
Tabelle 14: Wann ist Stakeholder Engagement erfolgreich? .....	75
Tabelle 15: Erfolgsfaktoren für Stakeholder Engagement aus Sicht der Betriebe .....	76
Tabelle 16: Intensität der Einbindung von primären Stakeholdern nach Betrieben .....	80

# Abkürzungsverzeichnis

BMEL	Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft
BDM	Bundesverband Deutscher Milchviehhalter
BLE	Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung
BVE	Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie
CSR	Corporate Social Responsibility
DBV	Deutscher Bauernverband
DMK	Deutsches Milchkontor
DNK	Deutscher Nachhaltigkeitskodex
EU	Europäische Union
FMCG	Fast Moving Consumer Goods
GRI	Global Reporting Initiative
HACCP	Hazard Analysis and Critical Control Points
IFE	Institut für Ernährungswirtschaft
IfM	Institut für Mittelstandsforschung
IfNM	Institut für Nachhaltiges Management
IÖW	Institut für ökologische Wirtschaftsforschung
ISO	International Standard Organisation
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
KMU	Kleines und mittelständisches Unternehmen
MIV	Milchindustrieverband
NGG	Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten
NRO	Nicht-Regierungsorganisation
PwC	PricewaterhouseCoopers
QM	Qualitätsmanagement
QIA	Qualitative Inhaltsanalyse
SPSS	Sammeln, Prüfen, Sortieren und Subsumieren

# Glossar

Der folgende Abschnitt definiert das begriffliche und inhaltliche Verständnis für die unterschiedlichen Elemente dieser Untersuchung. Um das Verständnis der anschließenden Kapitel zu erleichtern, steht das Glossar vor den inhaltlichen Kapiteln.

## **Anspruchsgruppe/Stakeholder**

Ein Stakeholder - bzw. eine Anspruchsgruppe ist nach Freemans Definition „*those who are affected by and/or can affect the achievement of the firm's objectives*“ (Freeman, 1984, S. 46). Die Autorin verwendet die Worte Anspruchsgruppe und Stakeholder synonym im Sinne Freemans.

## **Anspruchsgruppe/Stakeholder Management**

Die Autorin versteht Stakeholder Management als den Prozess der Steuerung der Beziehungen mit Anspruchsgruppen, dem eine Stakeholder Analyse vorausgeht. Stakeholder Dialoge sind ein Teil des Stakeholder Managements aber nicht synonym zu Stakeholder Management zu verstehen.

## **Anspruchsgruppe/Stakeholder Engagement**

Das Konzept Stakeholder Engagement hat sich aus der Stakeholder Theorie heraus entwickelt. Wie Greenwood (2007) versteht die Autorin Stakeholder Engagement als jegliche Aktivität der Unternehmen mit dem Ziel, mit den Anspruchsgruppen Kontakt aufzunehmen und ihre Erwartungen kennenzulernen. Stakeholder Engagement ist aus Sicht der Autorin an sich neutral und nicht an Werte gebunden.

## **KMU**

Die Verwendung der Begriffe Mittelstand oder der Abkürzung KMU ist mehrdeutig (zur Definitionsdebatte siehe Punkt 2.2.). Im Rahmen dieser Arbeit wird für die Definition auf qualitative und quantitative Merkmale zurückgegriffen. Unter einem kleinen und mittelständischen Unternehmen versteht die Autorin ein Unternehmen mit bis zu 500 Mitarbeitern, das sich zugleich durch seine Führungsstruktur (durch den Eigentümer oder nahestehende Personen) auszeichnet und das weitestgehend unabhängig am Markt agiert, somit nicht Teil eines übergeordneten Unternehmens ist.

# Hinweis

Aufgrund der leichteren Lesbarkeit wird in der vorliegenden Masterarbeit auf eine Verwendung von geschlechtsspezifischer Sprache verzichtet. Im Sinne der Gleichbehandlung ist es der Autorin von Bedeutung, alle gebrauchten Begriffe und Bezeichnungen als geschlechtsneutral zu begreifen.

# 1 Einleitung

Ethischer Konsum liegt im Trend (vgl. Otto-Group, 2013) – und macht auch vor unseren Tellern nicht halt. Haben Kühlschränke und Mikrowellen in den 1960er und 1980er Fertigprodukten den Weg auf unseren Speiseplan geebnet (vgl. BMEL, o.J.), überzeugen Bioprodukte seit der Jahrtausendwende immer mehr Käufer. *„Aus dem Bio-Boom von damals ist ein selbstverständliches Alltagsphänomen geworden. Ethisch korrekte Produkte sind im Markt angekommen“*, fasst die Otto-Group Trendstudie 2013 zusammen (S. 13). Lebensmittel sind essentielle Produkte des täglichen Bedarfs und stehen daher besonders im Fokus der Verbraucher (vgl. Institut für Nachhaltiges Management, S. 2). Konsumenten stehen auch und vor allem der Lebensmittelqualität und -sicherheit kritisch und engagierter gegenüber. Der Fokus von Verbrauchern hat sich zudem erweitert. Ging es früher nur um ‚bio‘, spielt heute auch das Produktumfeld wie z. B. Tierwohl, Verpackung oder Arbeitsbedingungen eine Rolle (vgl. Otto-Group, 2013, S. 7).

Neue Medien und Netzwerktechnologien schaffen Transparenz und Dialog. Kunden können als Stakeholder – sogenannte Anspruchsgruppen – heute im Internet in Echtzeit auf Marken, Produkte und Konzerne reagieren und gewinnen immer mehr Einfluss auf das Image eines Produktes (vgl. Misser 2014, S. 39). Auch Schuh und Kamper sehen Unternehmen im 21. Jahrhundert verstärkt einem sich stetig verändernden Unternehmensumfeld gegenüber (vgl. Schuh et al., 2011, S. 463). Diese Unkalkulierbarkeit und Dynamik, so die Autoren, sei der stärkste Treiber für die Unternehmer, auf den Wandel im externen Handlungsumfeld zu reagieren.

Das wirtschaftliche Umfeld der Lebensmittelhersteller, so Feller (vgl. Willers, 2016, S. VII), ist gekennzeichnet durch zunehmende Anforderungen an Produkte, Produktionskosten und einen harten Wettbewerb am Lebensmittelmarkt. Die steigende Dynamik von Markt und Wettbewerb, globale Wertschöpfungsketten, Transparenz und neuen Technologien stellen Unternehmen der Lebensmittelbranche vor neue Herausforderungen. Gesamtwirtschaftlich sieht Karmasin Stakeholder Management *„als eine unternehmerisch wie gesellschaftlich angemessene Reaktion auf (...) Veränderungen“* (vgl. Karmasin, 2007, S. 71). Und Misser führt aus, dass die globalen Veränderungen den Trend zur kollaborativen Unternehmensführung bereits heute zur Realität werden lassen (Misser, 2014, S. 39).

Stakeholder Engagement bietet Unternehmen die Möglichkeit, den wachsenden moralischen Ansprüchen von Konsumenten zu begegnen und Vertrauen zwischen Produzenten und Konsumenten aufzubauen. Kantor ergänzt, dass neben der Dynamik der Informationsflüsse auch *„die verschwommene(n) Grenzen zwischen Unternehmen und deren Umwelt, neue Formen der Zusammenarbeit (verlangen)“* (Kantor, 2013, S. 36). Kantor sieht Paradigmenwechsel in der Wertschöpfung, da Unternehmen, die ihre Stakeholder als wertvolle *„resource-owners“* begreifen und mit diesen ein Wertschöpfungsnetzwerk bilden, sich einen Wettbewerbsvorteil erarbeiten (ebenda).

Der Milchmarkt ist ein besonderes Beispiel für Unkalkulierbarkeit und Dynamik eines Marktes. War der EU Markt jahrzehntelange durch die Milchquote reglementiert, sind mit dem Auslaufen der Milchquote im März 2015 die Schranken für die Milchproduktion gefallen. Die Folgen sind stark schwankende Milchmengen und erhebliche Preissprünge, die den Strukturwandel der

Branche weiter antreiben (vgl. NGG, 2014, S. 6; MIV, 2016, S. 3). Das Ende der Milchquote verändert die Rahmenbedingungen für Milch verarbeitende Unternehmen und Milchproduzenten. Wissenschaftler der Wiener Universität für Bodenkultur erwarten, dass privatwirtschaftliche Mengenmanagementsysteme und Milchliefverträge zwischen Milch be- und verarbeitenden Unternehmen und Milchproduzenten zukünftig an Bedeutung gewinnen (vgl. Schmid et al., 2011, S. 1). Dies könnte auch die Bedeutung von Stakeholder Engagement in der Milchwirtschaft verstärken.

Ansätze zu verändertem Umgang mit Anspruchsgruppen lassen sich schon jetzt vereinzelt in der Milchwirtschaft beobachten. So besetzen kleine Molkereien Nischen und betreiben eine konsequente Verbraucheransprache, mit der sie starkes Verbrauchervertrauen aufbauen. So können sie auch ohne Zertifizierungen Bio-Preise aufrufen und so dem ruinösen Preiskampf auf dem Milchmarkt entgehen (vgl. Zimmermann et al.). In Baden-Württemberg wendet sich zum Beispiel ein Lebensmitteleinzelhändler direkt und persönlich an seine Kunden, um nachzufragen, ob sie als Verbraucher nicht auf Milch aus dem Tiefpreissegment verzichten können (vgl. Kutkat et al.). Dieser Einzelhändler folgt damit einem Trend, den Errichiello et al. (2017) beschreiben. Die Autoren stellen fest, dass der moderne Bürger Unternehmen benötigt, die seine Bedürfnisse schon im Vorwege analysieren können und ihm mit dem Angebot eines auf seine Bedürfnisse zugeschnittenen Produktes Ruhe und Versicherung in Zeiten von dynamischem Wandel und Veränderungen ermöglichen (S. 53). Diese Forschungsarbeit setzt an solchen Beispielen an, und arbeitet weitere Fallbeispiele in dem dynamischen Marktsegment der Milch heraus.

## 1.2. Forschungsfragen

Diese Masterarbeit geht der Frage nach, wie ausgewählte Betriebe der Milchwirtschaft Stakeholder Engagement umsetzen. Diese Arbeit untersucht, welche Strategien die Unternehmen verfolgen, um mit ihren Anspruchsgruppen in Kontakt zu treten. Sie analysiert darüber hinaus, wie oder ob die befragten Unternehmen die Erwartungen von Stakeholder in die Geschäftsstrategien integrieren, welche Auswirkungen das Einbinden der Stakeholder für die Geschäftsstrategie hat und inwiefern sich die Unternehmen in dieser Hinsicht unterscheiden bzw. gleichen.

Die vorliegende Masterarbeit fokussiert dabei auf die folgenden vier Themenkomplexe:

### **Komplex 1: Stakeholder der ausgewählten KMU der Ernährungswirtschaft**

Der erste Themenkomplex beschäftigt mit der generellen Ausgangssituation der KMU und ihrer Stakeholder in der Milchwirtschaft. Es soll als erste Forschungsfrage geklärt werden:

- Wer sind die Stakeholder der ausgewählten KMU?
- Wie werden die Stakeholder durch die KMU identifiziert?
- Wie schätzen die Gesprächspartner die jeweiligen Stakeholder ein?

### **Komplex 2: Gestaltung des Stakeholder Engagements der ausgewählten KMU**

Etliche Lebensmittelkrisen und -skandale haben das Vertrauen in die Ernährungsindustrie erschüttert. Die großen Unternehmen der Ernährungsbranche arbeiten inzwischen mit Labels, Zertifizierungen und Marketingkampagnen, um Verbrauchervertrauen zurückzugewinnen. Während die großen Marktplayer zudem Nachhaltigkeitsberichte veröffentlichen, in denen

Stakeholder Engagement vorausgesetzt wird, verzichten viele kleine und mittelständische Unternehmen auf die Berichte und Zertifizierungen. Trotzdem nutzen sie Kontakte und Kommunikation mit Stakeholdern für die Weiterentwicklung ihrer Geschäftsfelder oder -strategien. Der zweite Komplex beschäftigt sich daher mit der Gestaltung von Stakeholder Engagement. Es sollen die folgenden Forschungsfragen beantwortet werden:

- Welche Formen/Kanäle des Austausches sind im Stakeholder Engagement wichtig?
- Welche Ressourcen stellen die Unternehmen dem Stakeholder Engagement zur Verfügung?

### **Komplex 3: Agenda Setting im Stakeholder Engagement der ausgewählten KMU**

Verbraucher, Lieferanten und der Gesetzgeber fordern Transparenz, die Stakeholder Engagement liefern könnte. Gleichzeitig birgt Stakeholder Engagement auch das Risiko des Scheiterns von Beziehungen zu Anspruchsgruppen; das Risiko des Konfliktes, wenn Erwartungen nicht oder nur halbherzig erfüllt werden sowie den Vorwurf der Manipulation. Im Komplex 3 werden daher die folgenden Forschungsfragen gestellt:

- Welche Themen werden mit den Stakeholdern diskutiert?
- Welche Themen schaffen es oder schaffen es nicht auf die Tagesordnung?
- Welche Ziele verfolgen die KMU damit?

### **Komplex 4: Erfolgsfaktoren und Bedeutung von Stakeholder Engagement der ausgewählten KMU**

Das Stakeholder Engagement großer Unternehmen steht bereits im Fokus der Forschung; Stakeholder Engagement von KMU dagegen nicht. Daher geht Forschungskomplex vier den folgenden Fragen nach:

- Was macht Stakeholder Engagement von KMU erfolgreich?
- Welche Bedeutung hat es für die ausgewählten KMU?

Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist, das Phänomen Stakeholdereinbindung in kleinen und mittelständischen Unternehmen in der seiner Breite und seinen verschiedenen Ausprägungen anhand der befragten Betriebe aufzufächern, und somit neue Informationen öffentlich zu machen.

Ziel der Arbeit ist es nicht, die Ergebnisse der Unternehmensinterviews einer Bewertung zu unterziehen, wie es die Analyse unterschiedlicher Umsetzungsniveaus von Stakeholder Engagement in den ausgewählten Betrieben andeuten könnte. Eine erfolgreiche Umsetzung von Stakeholder Engagement lässt sich nicht quantifizieren, da es keine absolut erreichbare und für alle Unternehmen optimale Umsetzungsform von Engagement geben kann.

## **1.3. Forschungsrelevanz**

Die Debatte um die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen hat zugenommen (vgl. Schneider et al., 2015, Glauner, 2015). Die Debatte um Ressourceneffizienz (vgl. Errichiello, 2017, S. 27) und auch die CSR Richtlinie der EU, die 2017 in deutsches Recht umgesetzt wurde, die Veröffentlichung der ISO Norm 26000 zu Corporate Social Responsibility, die

Accountability Standards und die Leitlinien der Global Reporting Initiative haben das Thema verantwortliches Handeln von Unternehmen auf die Agenda der Unternehmen und der Öffentlichkeit gesetzt.

Auch die Milchwirtschaft ist sich dieser gesellschaftlichen Debatte bewusst. Unternehmensverbände und Interessensvertretungen haben 2016 im Rahmen des Qualitätsmanagements (QM-Milch, 2016) ein Nachhaltigkeitsmodul für Milchbetriebe erarbeitet (vgl. MIV, 2016). Für die Auswahl und Bewertung der einzelnen Indikatoren/Kriterien der Nachhaltigkeitsdimensionen Ökonomie, Ökologie und Soziales wurde von den Verbänden zu einem intensiven Stakeholder Austausch eingeladen, an dem Milcherzeuger, Molkereien, Wissenschaft, Lebensmitteleinzelhandel und Nicht-Regierungsorganisationen teilnahmen (vgl. MIV, 2016, S. 12). Der Milchindustrieverband will mit der Umsetzung des Nachhaltigkeitsmoduls positive Beispiele für eine nachhaltige Wirtschaftsweise herausstellen bzw. kontinuierliche Verbesserungsprozesse anstoßen. Ziel des Prozesses, so der Verband, ist es, dass Milcherzeuger und Molkereien im Austausch gegenüber den Abnehmern sprachfähig werden (vgl. MIV, 2016, S. 12).

Bis März 2015 reglementierte die Milchquote den Milch-Markt der EU Jahrzehnte lang. Das Auslaufen der Quote hat 2015 und 2016 zu stark schwankenden Milchmengen und entsprechenden Preisschwankungen geführt, die den Strukturwandel der Branche weiter antreiben (vgl. NGG, 2014, S. 6; MIV, 2016, S. 3). Das Ende der Milchquote verändert daher die Rahmenbedingungen für Milchproduzenten und Unternehmen, die Milch be- und verarbeiten bzw. handeln. Milch verarbeitende und Milch handelnde Unternehmen stehen zudem im Spannungsfeld verschiedener Stakeholder ihrer Wertschöpfungskette auf der einen Seite den Milchbauern also den Zulieferern aus der Landwirtschaft und auf der anderen Seite dem Handel bzw. dessen Kunden.

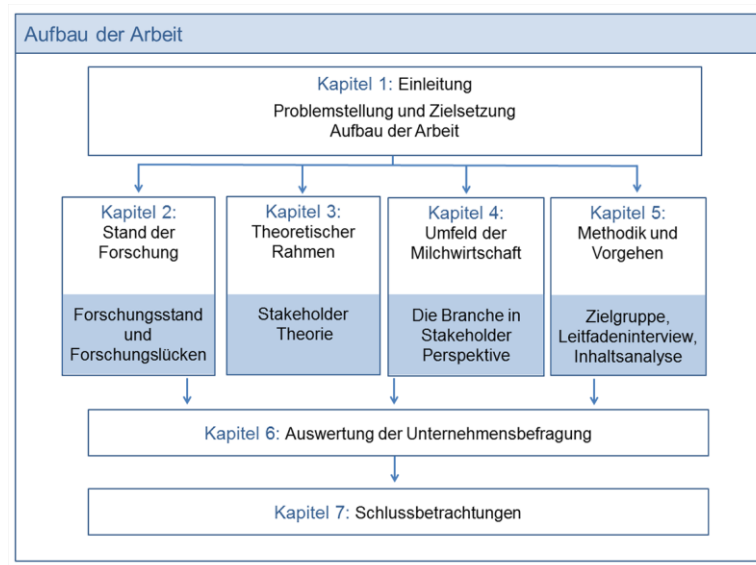
Diese Arbeit will daher ausgewählte, kleine und mittelständische Betriebe aus der Milchwirtschaft in den Fokus nehmen. Das komplexe Wechselspiel von wirtschaftlichen und gesamtgesellschaftlichen Fragen, zwischen internen und externen Anspruchsgruppen macht das Thema Stakeholder Engagement zu einem interessanten Forschungsfeld. In der Forschung ist der Themenkomplex Stakeholder Engagement und KMU und Ernährungswirtschaft noch wenig bearbeitet (siehe Kapitel 2.3. Ernährungs- und Milchwirtschaft). Insbesondere die Fokussierung auf die Milchwirtschaft in Verknüpfung zu Stakeholder Engagement ist in der Forschung Neuland. Durch das Zusammenführen der Forschungsfelder KMU, Stakeholder Engagement und Milchwirtschaft trägt diese Masterarbeit dazu bei, Forschungslücken (siehe Kapitel 2.4. Forschungslücken) zu schließen.

## **1.4. Aufbau der Arbeit**

Die vorliegende Arbeit ist in sieben Kapitel gegliedert. Der erste Abschnitt gibt eine Übersicht über die allgemeine Problemstellung, die Forschungsfragen und den Aufbau der vorliegenden Arbeit. Kapitel zwei gibt einen kurzen Abriss zum Forschungsstand in den Themengebieten: Stakeholder Engagement in KMUs sowie Stakeholder Engagement in der Milchwirtschaft. Anhand der Übersicht über die bisherige Literatur werden entsprechend Forschungslücken aufgezeigt. In Kapitel drei wird im Rahmen der theoretischen Überlegungen zunächst ein Einblick in den Ursprung und die Entwicklung der Stakeholder Theorie vermittelt. Aufgrund der Bandbreite der Theorie und ihrer unterschiedlichen Facetten fokussiert die Autorin hier nur auf die für die vorliegende Arbeit wichtigen Konzepte und Definitionen. Anhand von unterschiedlichen theoretischen Diskussionen und Definitionen stellt die Autorin ihre eigene



Sichtweise vor, die für die vorliegende Arbeit grundlegend ist. Kapitel drei bietet damit die essentielle, theoretische Basis für das Verständnis von Stakeholder Engagement und den Rahmen, in dem es untersucht wird. Das folgende Kapitel vier stellt die branchenspezifischen Rahmenbedingungen und Herausforderungen in der Milchwirtschaft in den Vordergrund. Aus der Perspektive generischer Stakeholder wie Hersteller, Lieferanten, Handel, Konsumenten und Gesetzgeber werden die Rahmenbedingungen, in dem die Unternehmen agieren, erläutert. In Kapitel fünf wird das methodische Vorgehen für die qualitative Erhebung der Daten dargestellt. Zunächst wird auf die qualitative Methode des Leitfadeninterviews eingegangen, dann wird der Ablauf der Inhaltsanalyse der transkribierten Texte erklärt. Als Untersuchungsinstrument wird der Leitfaden für das Interview und seine Entwicklung vorgestellt und erläutert. Zudem werden Kriterien für die Auswahl der an den Leitfadeninterviews beteiligten Unternehmen entwickelt. Die in Kapiteln drei hergeleiteten theoretischen Kategorien und Attribute von Stakeholdern werden in den Leitfaden eingebunden.



**Abbildung 1: Aufbau der Masterarbeit**

Das folgende Kapitel sechs beinhaltet die Präsentation und Auswertung der Ergebnisse. Dabei beantwortet die Autorin die gestellten Forschungsfragen. Im Kapitel 7, den Schlussbetrachtungen, werden Bezüge der Untersuchungsergebnisse zur theoretischen Diskussion hergestellt. Dabei werden die eigenen Ergebnisse in die vorliegende Forschung eingeordnet sowie die Grenzen der Ergebnisse diskutiert.

## 2 Stand der Forschung

Stakeholder Engagement steht in enger Beziehung zu verschiedenen Forschungsfeldern wie der Kommunikationsforschung, der Kommunikationsethik, der Managementforschung bzw. der Betriebswirtschaft. Kapitel zwei fokussiert daher auf die Forschungsfelder: Stakeholder Engagement und CSR. Im Weiteren wird ein Bezug zur Forschung zu KMU sowie zur Milch- und Ernährungswirtschaft hergestellt. Die Stakeholder-Theorie ist in der Forschung umfassend dokumentiert und diskutiert (vgl. z. B. Freeman, 1983; Freeman, 1984; Freeman, 2000; Freeman, 2001; Freeman, 2009). Es besteht eine Vielzahl an Forschungsansätzen aber auch Anleitungen, wie Stakeholder Engagement umzusetzen ist. Kapitel drei dieser Arbeit bietet einen Einblick in die Forschung zur Stakeholder Theorie.

Die im Folgenden beschriebenen Forschungsfelder sind aus Sicht der Autorin nicht scharf voneinander abgegrenzt, teils bestehen Schnittmengen, teils verschwimmen die Abgrenzungen. Allen gemein ist, dass Literatur zur Schnittstelle Stakeholder Engagement, Milchwirtschaft und KMU dünn gesät ist. Während in anderen Wirtschaftszweigen wegen der Liberalisierung des Handels sich Produktionsnetzwerke gebildet haben und die Zulieferindustrie an Bedeutung gewonnen hat, stecken solche Prozesse in der Milchwirtschaft auf Grund der Jahrzehnte andauernden Regulierung noch in den Kinderschuhen. Ein verändertes Unternehmensumfeld (vgl. Kapitel 1) unterstreicht die Forschungsrelevanz des Themas. Auch wenn nach dem Ende der Milchquote individuelle Milchmengen produziert und vermarktet werden dürfen, ist eine Milchwirtschaft ohne Kooperation oder Abstimmung – im weitesten Sinne – nicht ohne weiteres möglich (siehe dazu Kapitel 4 Umfeld der Milchwirtschaft). Wie diese Kooperation oder Abstimmung unter Akteuren der Wertschöpfungskette aussehen kann, bleibt daher ein spannendes Forschungsfeld.

### 2.1. Stakeholder Engagement und CSR

Die Forschungsliteratur konstatiert, dass die Bedeutung einer systematischen Auseinandersetzung von Unternehmen mit Stakeholdern zunimmt (vgl. Jakob et al., 2013, S. 136, Friedrich, 2013, S. 39, Hauska, 2015, S. 622). Ebenso gewinnen Stakeholder Dialoge über nachhaltige Unternehmensführung an Verbreitung und Relevanz (vgl. Hentze et al., 2014, S. V). Hentze et al. sehen in der Verstärkung der Stakeholdereinbindung eine Reaktion der Wirtschaft auf die Herausforderungen ihres Marktes und der Zukunft, wie Ressourcenknappheit, Klimawandel und die Finanz- und Wirtschaftskrise (ebenda).

Stakeholder Engagement wird häufig im Zusammenhang mit CSR oder Nachhaltigkeitsberichterstattung untersucht (vgl. Jakob et al., 2013; Friedrich, 2013). Das Thema Stakeholder Engagement und damit das Forschungsfeld ist begrenzt durch das rezente Aufkommen von Stakeholder Engagement, das sich erst jetzt in der Wirtschaft durchsetzt. Zur Verbreitung des Stakeholder Ansatzes haben die unterschiedlichen Formate der Nachhaltigkeitsberichterstattung beigetragen. Sowohl der GRI Standard als auch die ISO Norm 26000 (seit 2010) und der Deutsche Nachhaltigkeitskodex (DNK) (seit 2011) fordern das Einbinden von Stakeholdern (zu den Kriterien für die Einbindung von Stakeholdern in unterschiedlichen Berichtsformen, siehe Hentze et al., 2014).

Zahlreiche Unternehmen sehen die Nachhaltigkeitsberichterstattung als ein wesentliches Werkzeug, um den gestiegenen Transparenzanforderungen und Informationsbedürfnissen verschiedener Anspruchsgruppen entgegen zu kommen (IÖW et al., 2016, S. 5) und setzen so auch Stakeholder Engagement um. Die Kommunikation von Nachhaltigkeit über Nachhaltigkeitsberichte wurde vielfach untersucht (vgl. Willers, 2016, S. 120). Weder Stakeholder noch die Ernährungsbranche stehen dabei im Fokus. Autoren wie Nina Friedrich bilden hier eine Ausnahme mit ihrer Untersuchung zur Nutzung des Internets für die Nachhaltigkeitsberichterstattung in der Ernährungsbranche – Stakeholder Engagement wird allerdings nicht erwähnt (In: Clasen et al., 2013, S. 83 ff). Carolin Friedrich legte 2013 eine Bestandsaufnahme von Stakeholderdialogen auf Basis der Nachhaltigkeitsberichterstattung von DAX Unternehmen vor (Friedrich, 2013). Damit liegt der Fokus ausschließlich auf der Berichterstattung und Friedrich betont, dass die Bestandsaufnahme daher nur „*begrenzt* Aussagen über den tatsächlichen Umfang von Stakeholderdialogen in Dax-Unternehmen treffen *kann*“ (Friedrich, 2013, S. 41). Viele Autoren bestätigen dennoch, dass die Bedeutung von Stakeholdern für Unternehmen zunimmt (vgl. Jakob et al., 2013, S. 136, Friedrich, 2013, S. 39, Hauska, 2015, S. 622). Die Anzahl der Nachhaltigkeitsberichte steigt zwar auch bei KMU, ist aber mit nur 65 KMU-Berichten (Stand: Februar 2016 IÖW et al., 2016, S. 3) im Vergleich zu 2,2 Millionen KMU (vgl. Söllner, 2016) in Deutschland äußerst gering.

Trotz des jungen Forschungsfeldes in Bezug auf Stakeholder Engagement hat die Literatur insbesondere zum Thema Umsetzung von CSR in den vergangenen fünf Jahren rasant zugenommen. Für die Jahre 2016 und 2017 ergibt allein die Suche in der Datenbank des Springerverlags 3578 Einträge zum Stichwort CSR (Stand 10.1.2017). In der Management-Reihe Corporate Social Responsibility des Springer Verlags sind seit 2013 28 Titel erschienen, die CSR mit Themen wie Organisationsentwicklung, Controlling, Innovationsmanagement und Vielem mehr verknüpfen. Altenburger und Mesicek legten in dieser CSR Reihe 2016 einen Beitrag zum Stand des Stakeholder Engagements in Verbindung mit CSR vor. Auch dieser Band fokussiert weder auf KMU noch auf die Ernährungswirtschaft (Altenburger et al., 2016). Darin enthalten sind zwei Fallstudien zu CSR in der Milchwirtschaft (vgl. Schramm, 2016, S. 213-222 sowie Inderhees, 2016, S. 203-212), die das Thema Stakeholder Engagement streifen. Mit diesen qualitativen Fallstudien berühren die Autoren die grundlegenden Fragestellungen, wie Nachhaltigkeit in der Milchwirtschaft umgesetzt werden kann. Sie zeigen an konkreten Beispielen auf, welche Rolle die Milch verarbeitende Industrie für die Akteure in der Lieferkette spielen kann.

Luhmann und Teheuvén (2016) untersuchen die Umsetzung von CSR in der Agrar- und Ernährungswirtschaft. Die Autoren kommen zu dem Schluss, dass die Forschung zum Thema noch bruchstückhaft ist (vgl. Luhmann et al., 2016, S. 675). Untersuchungen zur Umsetzung von CSR in der Lebensmittelbranche werden laut Luhmann und Teheuvén häufig nur aus einer Perspektive durchgeführt oder fokussieren auf ein eingegrenztes Thema wie etwa Tierwohl (vgl. Luhmann et al., 2016, S. 675). Stakeholder spielen in der Untersuchung von Luhmann und Teheuvén (2016) keine Rolle.

## 2.2. KMU in der Forschung

Das Rückgrat der deutschen Volkswirtschaft besteht aus kleinen und mittleren Unternehmen (vgl. Letmathe et al., 2007, S. v). Entsprechend sind mittelständische Unternehmen bzw. kleine und mittlere Betriebe Thema zahlreicher Diskussionen und wissenschaftlicher Forschung. Die Verwendung der Begriffe Mittelstand oder der Abkürzung KMU ist dabei mehrdeutig. Unterschiedliche Akteure – vom Forscher zum Förderer – die sich mit solchen Unternehmen beschäftigen, verbinden mit den gleichen Begriffen oft unterschiedliche Inhalte. So nimmt in der Literatur zum Thema die Definition bzw. Abgrenzung von KMU zu anderen Unternehmen viel Raum ein. Arentz et al. zum Beispiel setzen Mittelstand mit Familienunternehmen gleich und führen 92 unterschiedliche Definitionen für KMU allein in Europa an (vgl. Arentz, 2013, S. 624). Forschung und Praxis gehen bei der Einordnung von KMU anhand von quantitativen und qualitativen Kriterien vor.

Einen quantitativen Ansatz zur Einordnung von Unternehmen verwendet das Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn. Laut IfM ist ein KMU ein Unternehmen mit weniger als 500 Beschäftigten und bis zu 50 Millionen € Umsatz pro Jahr. Ein KMU nach IfM muss wirtschaftlich unabhängig arbeiten (vgl. Arentz, 2013, S. 624). Nach EU Definition dagegen arbeiten in KMU bis zu 249 Mitarbeiter und das Unternehmen kann bis zu 50 Millionen € Jahresumsatz machen (EU-Empfehlung 2003/361). Das Mittelstandsprogramm der Kreditanstalt für Wiederaufbau ordnet dagegen Unternehmen mit bis 500 Millionen € Jahresumsatz (einschließlich verbundener Unternehmen) als KMU ein (KfW, 2014, S. 12).

Diese allein quantitativen Kategorisierungen haben jedoch die Schwäche, dass sie die Besonderheiten kleiner und mittelständischer Unternehmen nicht einschließen. Wichtiger als quantitative Kriterien ist für diese Arbeit der qualitative Ansatz, der KMU zusätzliche Eigenschaften zuschreibt. Verschiedene Autoren schlagen einen vielschichtigen Merkmalskatalog vor (vgl. u. a. Immerschmitt et al., 2014; S.17 ff; Hauser 2006, S. 17; Ihlau et al., 2013, S. 6 ff oder Schröder, 2017, S. 199).

Demnach zeichnen sich KMU aus durch:

- Starken Einfluss von Eigentümern bzw. geschäftsführenden Anteilseignern;
- Leistungsbeziehungen zwischen Unternehmen und Eigentümern/nahestehenden Personen;
- Unternehmensführung, die an den strategisch und unternehmenspolitisch relevanten Entscheidungen verantwortlich mitwirkt;
- Enger Kontakte und persönliche Beziehungen zwischen Mitarbeiter und Unternehmensführung;
- Unabhängigkeit des Unternehmens (völlig oder weitgehende).

Im Vergleich zu Großunternehmen mangelt es KMU an Diversifikation und Markteinfluss. Ihr Bekanntheitsgrad außerhalb des Standortes und Kundenkreises ist häufig geringer und viele sind von wenigen Kunden, Produkten, Dienstleistungen, Lieferanten abhängig (vgl. Immerschmitt et al., 2014, S.17 und S. 20, Ihlau et al., 2013, S. 5).

Die Schwäche einer solch qualitativen Definition von KMUs besteht darin, dass oft keine genaue Zuordnung einer Eigenschaft möglich ist. Einzelne der oben aufgelisteten Merkmale können durchaus auch in Großunternehmen auftreten. KMU mit allen oben gelisteten qualitativen Charakteristika können einen höheren Jahresumsatz erwirtschaften, als die quantitativen, so die IfM Materialien Nr. 232 ‚Mittelstand im Wandel‘ (vgl. Welter et al., 2014).

Entsprechend fassen Gelbmann und Baumgarten zusammen:

*„(...) der Begriff der KMU (ist) in sich heterogen, umfasst er doch Ein-Personen-Betriebe genauso wie Unternehmen, die schon an der Schwelle zum Großunternehmen stehen, Familienbetriebe und Franchises, lokale Handwerker und international tätige Unternehmen, alteingesessene Dienstleister und Hightech-Firmen“ (Schneider et al., 2015, S. 428).*

Für die Definition in dieser Arbeit greift die Autorin auf eine Kombination der bereits erwähnten qualitativen und quantitativen Merkmale zurück. Unter einem kleinen und mittelständischen Unternehmen versteht die Autorin ein Unternehmen mit bis zu 500 Mitarbeitern, das sich zugleich durch seine Führungsstruktur (durch den Eigentümer oder nahestehende Personen) auszeichnet, und das weitestgehend unabhängig am Markt agiert, somit nicht Teil eines übergeordneten Unternehmens ist.

Die Forschung schreibt KMU einen Mangel an professionellen Ansätzen zur Strategieentwicklung und –implementierung zu (vgl. Deimel et al., 2007, S. 155). In der KMU Forschung wird daher die Führung durch Eigentümer thematisiert. Die Eigentümer, so Hechtfisher, sind oft technisch qualifiziert, verfügen aber über wenig Management- bzw. Steuerungskenntnisse (vgl. Hechtfisher, 2004, S. 308). Daraus resultiert, dass Intuition und Improvisation wiederholt Teil der angewendeten Führungsstile sind. Die umgesetzten Informations- und Controllingsysteme funktionieren in vielen KMU nur ungenügend (ebenda). Die Funktionshäufung und überlastete Arbeitsteilung in KMU erschweren Managementprozesse und damit auch das Stakeholder Engagement.

Aus dem Blickwinkel der KMU Forschung wird die Schnittstelle zwischen KMU und Stakeholder weniger stark beleuchtet. Christen Jakob et al. (2013) sehen zwar eine systematische Auseinandersetzung von KMU mit Stakeholdern, vermissen aber Systematik und Strategie in der Umsetzung (vgl. Christen Jakob et al., 2013, S. 137). Das Stakeholder Engagement von KMU steht selten allein im Fokus der Forschung, auch wenn Schneider herausstellt, dass KMU eine natürliche Nähe zu ihren Stakeholdern haben, da sie in der Region nah an den Bürgern verortet sind, und daher die Anforderungen und Bedürfnisse der Gesellschaft kennen (vgl. Schneider et al., 2012, S. 483). Mayr kommt ebenfalls zu dem Schluss, dass Stakeholderorientierung in KMU tendenziell ausgeprägter ist als in Großunternehmen. Er führt an, dass die vorherrschenden flachen Organisationshierarchien, enge Kontakte zwischen Unternehmern und den Anspruchsgruppen sowie die Flexibilität, die KMU schneller auf ihr Umfeld und entsprechende Stakeholderansprüche reagieren lässt, Stakeholder Engagement damit erleichtert (vgl. Mayr, 2010, S. 77).

## 2.3. Ernährungs- und Milchwirtschaft

Ein weiterer Forschungsstrang, der Schnittmengen mit der vorliegenden Forschungsarbeit hat, ist die Forschung zur Milch- bzw. Ernährungswirtschaft. Hier behandeln Forscher Themen wie Markenführung, Qualitätssicherung, Produktsicherheit, Verbrauchervertrauen und Nachhaltigkeit. Viele Studien belegen beispielsweise ein steigendes Interesse von Verbrauchern an Lebensmitteln mit regionaler Herkunft (vgl. Roland Berger Consultants, 2009; Winzer et al., 2015). Wie in anderen Branchen haben sich auch in der Ernährungswirtschaft bereits große Lebensmittelkonzerne dem Thema Nachhaltigkeit angekommen. Kleine oder mittelständische - teils familiengeführte - Hersteller treten dem Thema zum Teil mit Unsicherheit gegenüber (vgl. Wunder et al., 2014a, S.1).

ZNU et al. – das Zentrum für Nachhaltige Unternehmensführung und weitere Autoren – haben im Jahr 2013 in einer Studie 262 Unternehmen aus der Lebensmittelbranche befragt. In der Untersuchung *Nachhaltigkeit und Nachhaltigkeitskommunikation – Wo steht die Lebensmittelwirtschaft?* steht zwar Stakeholder Engagement nicht im Fokus, aber immerhin analysieren die Autoren die Dialogbereitschaft von Unternehmen aus der Ernährungsbranche (vgl. ZNU et al., 2013). Laut dieser Studie ist für zwei Drittel der Hersteller der Ernährungsbranche *„Nachhaltigkeit sogar Grundlage des Unternehmensleitbildes, bei den Händlern zu drei Vierteln“* (ZNU et al., 2013, S. 4). 60 Prozent der befragten Unternehmen schließen externe Anspruchsgruppen in ihrer Nachhaltigkeitskommunikation ein (ZNU et al., 2013, S. 28).

Neben der ZNU et al. Studie hat auch das Institut für Nachhaltiges Management (IfNM) der Universität Bonn eine Studie zur Umsetzung von Nachhaltigkeit in der Ernährungsbranche vorgelegt. Für Nordrhein-Westfalen stellen Forscher des IfNM fest: *„Je kleiner ein Unternehmen in der Ernährungsindustrie in NRW ist, desto eher setzt es Nachhaltigkeit mit Regionalität gleich“* (IfNM, 2014, S. 17). Nachhaltigkeit, so die Autoren, wird dabei von den kleinen Unternehmen *„als „Ressourcen und Arbeitskräfte aus NRW“* verstanden sowie als die *„Region unterstützen“* interpretiert. Mit zunehmender Größe der KMU sehen die Unternehmen Nachhaltigkeit als *„Rücksicht auf Umwelt und Menschen nehmen“* und *„profitabel zu wirtschaften“* (IfNM, 2014, S. 17). Für die Motivation der KMU in der Ernährungsindustrie Nachhaltigkeit umzusetzen, sehen die Forscher ein Spannungsfeld. Auf der einen Seite sind die Einstellung der Geschäftsleitung, mögliche Wettbewerbsvorteile und potenzielle Netzwerke und Kooperationen entscheidend. Auf der anderen Seite sind die KMU den Erwartungen der Wertschöpfungskette – insbesondere des Lebensmitteleinzelhandels, der Wettbewerber und der Verbraucher - ausgesetzt (vgl. IfNM, 2014, S. 20). Für die Umsetzung von Nachhaltigkeit nennen die KMU in der Studie des IfNM die folgenden Barrieren (vgl. IfNM, 2014, S. 21):

- mangelndes Verständnis von Nachhaltigkeit;
- preissensible Verbraucher;
- Vielzahl verwirrender Labels;
- Furcht vor schlechter Berichterstattung;
- Probleme mit der Finanzierung der Umsetzung;
- Zielkonflikte.

Die ZNU et al. (2013) Studie sieht in der Forderung der Stakeholder den größten Treiber für Nachhaltigkeit in Unternehmen (ZNU et al., 2013, S. 6). Die Studie hat Unternehmen befragt, welche Nachhaltigkeitsforderungen sie am stärksten wahrnehmen. Hersteller in der Lebensmittelbranche nehmen die Nachhaltigkeitsforderungen von Endverbrauchern (68 %) und Handel (63 %) am stärksten wahr. Es folgen die Anforderungen der Gesellschaft (42 %) und der eigenen Belegschaft (42 %). Weniger Druck empfinden die befragten Unternehmen durch die Medien (34 %) und Anteilseignern bzw. Gesellschaftern (32 %). Landwirte entfalten den wenigsten Druck mit nur 10 % Nennungen der KMU (ZNU et al., 2013, S. 8). Bei der Bewertung von Nachhaltigkeitsforderungen bestätigen Diekmann et al. den Druck der Wertschöpfungskette: *„Jeweils drei Viertel der Hersteller und des Handels sehen die Transparenz bei der Produktion und in der Lieferkette für den Handel als wichtigstes Kriterium“* (Diekmann et al., 2015, S. 25). Es sei hier angemerkt, dass sich die Studie von Diekmann et al. auf die Konsumgüterbranche (engl. Fast Moving Consumer Goods (FMCG)) bezieht. Die Zielgruppe der Erhebung geht also über die Ernährungsbranche hinaus. Aufgrund der dynamischen Entwicklungen innerhalb der FMCG-Branche betonen Diekmann et al. auch die Relevanz einer fundierten Anspruchsgruppenanalyse in der Branche (Diekmann et al., 2015, S. 31).

Nur wenig Forschung liegt darüber hinaus zum Thema Stakeholder Engagement und Ernährungswirtschaft vor. Albersmeier et al. veröffentlichten 2008 eine Studie zur Öffentlichkeitsorientierung in der Ernährungswirtschaft. Noch 2008 attestierten Albersmeier et al. dem Agrar- und Ernährungssektor „*nur über begrenzte Erfahrungen im Umgang mit kampagnenorientierten Stakeholdern, kritischen Journalisten und einer schwierig zu kalkulierenden Öffentlichkeit*“ zu verfügen (Albersmeier et al., 2008, S. 364). ZNU et al. kommen 2013 ebenso zu dem Schluss: Im Falle der Dialogbereitschaft weisen Unternehmen die größten Defizite auf (ZNU et al., 2013, S. 29) auch wenn sich viele Unternehmen vermehrt im Bereich Nachhaltigkeit engagieren (S. 1). Knapp zwölf Prozent, so ZNU et al., ermöglichen ihren Anspruchsgruppen Dialog oder Anschlusskommunikation an eine Interaktion (ZNU et al., 2013, S. 32). Die Studie weist zudem auf einen engen Fokus bei der Identifizierung von Anspruchsgruppen hin. Sie zeigt, dass nur vier Prozent der befragten Betriebe Stakeholder wie NROs bzw. Umweltschutzorganisationen als kommunikative Anspruchsgruppen sehen. (ZNU et al., 2013 S. 31). Alle in der ZNU Studie untersuchten Dialogformen, ob online oder durch entsprechende Aktionen, verfügen über Ausbaupotenzial (ZNU et al., 2013, S. 32).

Mit Blick auf die Ernährungsbranche halten Winzer und Goldschmidt fest, dass viele KMU sich Nischenmärkte mit z. B. ökologischem und/oder sozialem Fokus erschließen, mit dem Ziel, sich von Großunternehmen abzugrenzen und Wettbewerbsvorteile zu erringen. Die Autoren schreiben gerade KMU in der deutschen (Ernährungs-)Wirtschaft und Gesellschaft eine entscheidende Rolle zu, weil sie Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit fördern (Winzer et al., 2015, S. 291).

Die Ernährungswirtschaft ist in verschiedenen Publikationen der Consulting Wirtschaft Thema. Die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft PricewaterhouseCoopers (PwC) analysiert 2014 die Megatrends Agrar- und Ernährungsindustrie (PwC, 2014). Roland Berger Consultants beschreiben in Consumers' Choice '09 schon 2009 wie Corporate Responsibility in der Ernährungsindustrie funktioniert, und betonen dabei, dass der Ausgangspunkt erfolgreicher CR-Strategien immer in der Identifikation der relevanten Themen der Stakeholder liege (Roland Berger Consultants, 2009, S. 41).

In der Forschung zur Milchwirtschaft stehen zum einen die Quantität der Milchproduktion und ihre ökonomischen bzw. agrarökonomischen Auswirkungen im Zentrum. Zahlreiche Autoren haben sich mit dem Ende der Milchquote und den veränderten Rahmenbedingungen bzw. möglicher Vertragsgestaltung in der Wertschöpfungskette Milch beschäftigt (vgl. z. B. Schlecht et al., 2013 oder Steffen et al., 2011). Zum anderen sind die Themen Qualität und Nachhaltigkeit auch in der Milchwirtschaft und den Molkereien angekommen. Arbeiten viele Milchbauern schon länger mit dem Qualitätsmanagement Milch (QM-Milch, 2016), wurde dieser Branchenprozess im Mai 2016 um ein Kapitel Nachhaltigkeit erweitert, wie in der Einleitung bereits erwähnt. In einem Dialog mit Molkereien, Milchbauern, den Trägerverbänden Deutscher Bauernverband e. V., Deutscher Raiffeisenverband e. V. und dem Milchindustrie-Verband e. V. wurde gemeinsam mit dem Thünen-Institut ein freiwilliges Nachhaltigkeitsmodul entwickelt (MIV, 2016, S. 12). Das Thünen-Institut hat in diesem Prozess den gegenwärtigen Status Quo ausgewählter Nachhaltigkeitsaspekte in der Milcherzeugung in verschiedenen Bundesländern untersucht. Die Themenschwerpunkte liegen hier u. a. auf Bodennutzung, Nährstoffqualität, Tierwohl sowie Arbeitsbedingungen (vgl. Lassen et al., 2014). Ein konkretes Beispiel für zum Beispiel die Arbeit mit Milchbauern beschreibt der Nachhaltigkeitsmanager des Deutschen Milchkantors (DMK) Philipp Inderhees (vgl. Inderhees, 2016). Er beschreibt die Bedeutung der Zertifizierung für sein Unternehmen in Bezug auf Nachhaltigkeit. Er sieht Zertifizierungen und Standards als eine Möglichkeit, den „*Schulterschluss aller Marktakteure*“ zu etablieren (Inderhees, 2016, S. 405). Auch Christian Schramm, Leiter der Abteilung Milcheinkauf der Zott-

Gruppe, bestätigt die Bedeutung der übergreifenden Arbeit entlang der Wertschöpfungskette in einer Fallstudie (vgl. Schramm, 2016).

Den engen Forschungsfokus von Stakeholder Engagement und Milchwirtschaft bildet die Literatur nicht ab. Explizit zum Thema Milchwirtschaft liegen nur die schon erwähnten Fallstudien zu den Unternehmen Deutsches Milchkontor und Zott vor (vgl. Schramm, 2016, S. 213-222 sowie Inderhees, 2016, S. 203-212).

## 2.4. Forschungslücken

Es lässt sich Folgendes zusammenfassen:

- Es besteht eine breite Forschungslandschaft zum Thema Stakeholder Theorie (vgl. Kapitel 3.1. Die Stakeholder Theorie – eine Einführung).
- Stakeholder Engagement wird im Rahmen von Nachhaltigkeitskommunikation, CSR und Geschäftsmodellen untersucht.
- Unterschiedliche Organisationen wie Universitäten (vgl. EthNa Kompetenzzentrum CSR, 2015), Forschungsinstitute und UN Organisationen (vgl. Partridge et al., 2005) sowie Nichtregierungsorganisationen (vgl. Künkel et al., 2016) haben Anleitungen und Handbücher zum Umgang mit Stakeholdern verfasst.
- Während die großen Marktplayer Nachhaltigkeitsberichte veröffentlichen, in denen Stakeholder Engagement vorausgesetzt werden, verzichten viele kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) auf Nachhaltigkeitsberichte. Trotzdem nutzen sie Kontakte und Kommunikation mit Stakeholdern für die Weiterentwicklung ihrer Geschäftsfelder – oder Strategien. Wie sie dies umsetzen, ist bisher wenig transparent.
- Die Umsetzung von CSR im Allgemeinen auch durch kleine und mittelständische Unternehmen wird in der Forschung zunehmend analysiert.
- Die Spezifika, wie Stakeholder Engagement in KMU umgesetzt wird, stehen in detaillierten Fallstudien dagegen kaum im Fokus.

Was Luhmann et al. (2016) generell für die Agrar- und Ernährungsindustrie in Bezug auf CSR zusammenfassen, kann auch für die Milchwirtschaft stehen:

*“What is missing so far (...) are in-depth analyses of relevant stakeholders and their requirements; for instance suppliers and customers. These analyses would help managers to tailor CSR strategies better towards societal expectations. Thus from a theoretical point of view, CSR research in agribusiness should take into account stakeholder management approaches more thoroughly”* (Luhmann et al., 2016, S. 679).

Darüber hinaus fordern Luhmann et al. (2016) eine detaillierte Analyse der Erwartungen von Anspruchsgruppen entlang der Wertschöpfungskette, da sie vermuten, dass sich die Perspektiven der Anspruchsgruppen in den unterschiedlichen Stadien der Kette bzw. in den unterschiedlichen Sub-Sektoren voneinander unterscheiden (Luhmann et al., 2016, S. 682). Das Auslaufen der Milchquote hat die Bedingungen in der Milchwirtschaft verändert. Die Folgen treffen in erster Linie die Milchproduzenten also die Milchbauern und nicht die Milch verarbeitende, mittlerweile industriell geprägte und exportorientierte Milchindustrie. Häufig sind aber Milchbauern gleichzeitig Produzent und Vermarkter ihrer eigenen Milch bzw. ihres eigenen Käses. Oder Milchbauern sind als Teil einer Genossenschaft Geschäftsführer einer Molkerei. Für all diese Gruppen der Milchwirtschaft, haben sich aus Forschersicht durch das Ende der Milchquote neue Rahmenbedingungen ergeben, die somit Forschungsneuland bedingen.



## 3 Theoretischer Rahmen

### 3.1. Die Stakeholder Theorie – eine Einführung

Die Stakeholder Theorie ist in der Forschung umfassend dokumentiert und diskutiert. Es besteht eine Vielzahl an Forschungsansätzen aber auch Anleitungen, wie Stakeholder Engagement umzusetzen ist. Unterschiedliche Forschungsperspektiven und -fragen stehen dabei nebeneinander. Der größte Teil der Forschung über das Stakeholder Konzept lässt sich in den folgenden Forschungsfelder zuordnen: normative Theorien der Wirtschaft; Firmen-Governance- und Organisationstheorie; soziale Verantwortung der Unternehmen und Leistung sowie strategisches Management (vgl. Freeman et al., 2001). Oder wie andere Autoren kategorisieren: deskriptive Stakeholder Theorie, instrumentelle Stakeholder Theorie und die normative Stakeholder Theorie (vgl. Donaldson und Preston, 1995; vgl. Poeschl, 2013).

Der deskriptive Ansatz (vgl. Poeschl, 2013, S. 130) zielt darauf ab, die unternehmerische Realität und die Beziehungen der Unternehmen zu ihren Anspruchsgruppen abzubilden und zu erklären, soweit möglich. Eine instrumentelle Perspektive sieht Stakeholder Engagement als einen Schritt zum Erreichen der Unternehmensziele wie beispielsweise Steigerung der Rentabilität oder des Marktanteils. Im normativen Ansatz ist der Zusammenhang zwischen Stakeholder Engagement und wirtschaftlicher Leistung eines Unternehmens nicht von Bedeutung. Hier stehen moralische bzw. philosophische Managementgrundsätze im Vordergrund (vgl. Donaldson und Preston, 1995). Eine Strategie für das Stakeholder Engagement wird nach dem normativen Ansatz auf Grundlage von ethischen Prinzipien entwickelt (vgl. Altenburger et al., 2016, S. 16).

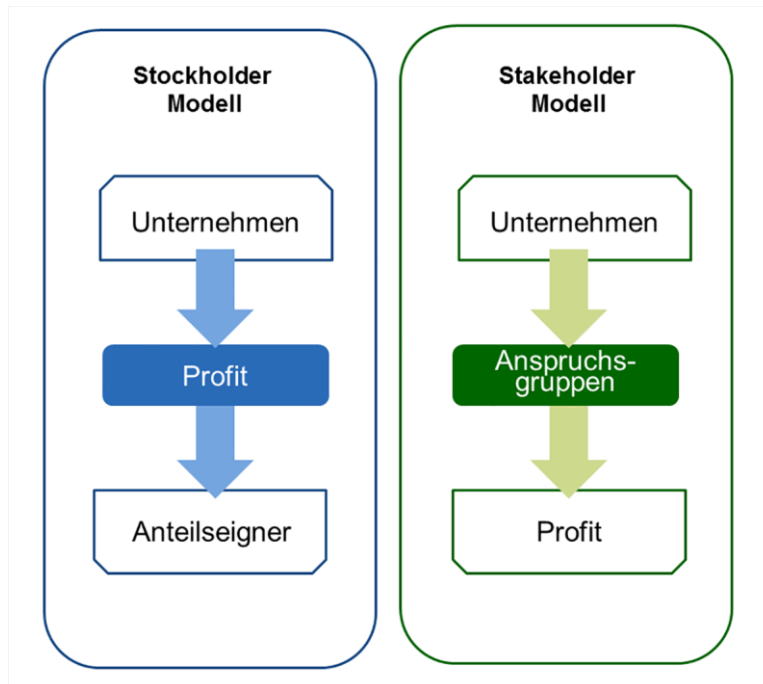
In dieser Arbeit verfolgt die Autorin den deskriptiven Ansatz, in dem sie die Unternehmensrealität der KMU in der Milchwirtschaft und ihre Beziehungen zu Stakeholdern abbildet. Neben dieser Einleitung in die Theorie fokussiert dieses Kapitel auf die Elemente, die für die weitere Forschung in den Unternehmen relevant sind – nämlich die Definition von Stakeholdern, Stakeholder Engagement und die mögliche Verbindung zu Nachhaltigkeit. Mit Blick auf die Forschungslandschaft fasst Pajunen (2010) zusammen: es gibt unterschiedliche Perspektiven auf die Stakeholder Theorie, aber die bestehende, umfassende Literatur belegt: „*Stakeholder matter*“ – Anspruchsgruppen sind entscheidend (Pajunen, 2010, S. 27).

### 3.2. Der Ausgangspunkt der Stakeholder Theorie

Der Ausgangspunkt der Stakeholder Theorie liegt in der Anreiz-Beitrags-Theorie von Cyert und March (1963) und der Koalitions- und Austauschtheorie von Bernard (1938, S. 65 ff.). Die Anreiz-Beitrags-Theorie sieht Unternehmen als eine Koalition von unterschiedlichen Organisationsteilnehmern. Diese Theorie findet ihre Erweiterung in der Koalitions- und Austauschtheorie, die Unternehmen als Anspruchscoalition verschiedener Teilnehmer mit unterschiedlichen Interessen betrachtet (vgl. Mayr, 2010, S. 54). Eine Koalition in diesem Sinne ist, laut Mayr, ein Bündnis von Mitgliedern mit unterschiedlichen Zielen und durch Zielkonflikte gekennzeichnet (ebenda).

Die Anreiz-Beitrags-Theorie sowie die Koalitions- und Austauschtheorie gaben wegweisende

Impulse für die Entwicklung der Stakeholder Theorie. Im Rahmen der Betriebswirtschaft und Betriebsführung entwickeln Freeman et al. (1983) das Stakeholder Konzept in Abgrenzung zum Stockholder Konzept – stellen also dem Aktionär bzw. Anteilseigner die Anspruchsgruppe gegenüber (Freeman et al., 1983). Nach Freemans Idee soll die Wertschöpfung nicht auf die Anteilseigner bzw. Aktionäre allein begrenzt sein, sondern ist auf alle Anspruchsgruppen auszudehnen (ebenda). Das Stakeholder Konzept wurzelt somit im anglo-amerikanischen Diskurs um Rolle, Aufgabe und Verantwortung von Betrieben und Unternehmen in der Gesellschaft (Karmasin et al.; 2014, S. 83).



**Abbildung 2: Vergleich Stockholder und Stakeholder Modell**  
(verändert nach Nicomak, ohne Jahr)

### 3.3. Stakeholder - eine Definition

Freeman (1984, S. 46) stellt eine breite Definition eines Stakeholders vor: jede Person oder Gruppe, die von einem Unternehmen beeinflusst wird, oder die Ziele eines Unternehmens beeinflussen kann, ist eine Anspruchsgruppe (Freeman, 1984, S. 46). Die Autorin verwendet die Worte Anspruchsgruppe und Stakeholder synonym im Sinne von Freeman, auch wenn diese Definition in Forschung und Unternehmenspraxis als undifferenziert diskutiert wird (vgl. Mitchell et al., 1997, S. 856). Freemans Definition lässt sowohl die Form des Einflusses als auch das Feld der möglichen Akteure offen (ebenda). Die Autorin folgt hier Perrini et al. (2011, S. 62), die Unternehmen als offene Systeme sehen, die mit einem weiteren System – also dem externen Umfeld – immerzu interagieren. Das externe Umfeld eines Unternehmens wird nicht als statisch angesehen, sondern konstituiert sich durch die Akteure im Umfeld d. h. durch die Anspruchsgruppen. Die vorliegende Arbeit geht explorativ an das Forschungsfeld heran und will damit alle Akteure in Verbindung mit den KMU als ihre Anspruchsgruppen einbeziehen. Somit bietet sich die Verwendung einer möglichst offenen Definition im Sinne Freemans an.

Diverse Forscher haben die Definition eines Stakeholders ergänzt, modifiziert oder erweitert. Das EU Grünbuch zu unternehmerischer, gesellschaftlicher Verantwortung unterscheidet

zwischen internen Stakeholdern (z. B. Belegschaft) und externen Stakeholdern (z. B. Kunden, Zulieferer, Anteilseigner, Investoren, lokale Gemeinschaften) (EU, 2001, S. 30). Andere differenzieren zwischen „primary“ und „secondary“, zwischen freiwillig und unfreiwillig, zwischen moralisch und strategisch, zwischen aktiv und passiv (vgl. Miles, 2015, ohne Seite). Für die weitere Analyse greift die Autorin auf die Kategorien primär und sekundär zurück (siehe dazu Kapitel 6.3. Stakeholder der ausgewählten KMU). Clarkson (1995, S. 106) definiert primäre Stakeholder also solche „*without whose continuing participation the corporation cannot survive*“. Sekundäre Stakeholder sind Stakeholder, die den Betrieb beeinflussen können oder durch den Betrieb beeinflusst werden können. Aber, so Clarkson, sekundäre Stakeholder sind nicht in Transaktionen des Betriebes eingebunden also nicht überlebensnotwendig für den Betrieb (ebenda).

### 3.4. Das Stakeholder Modell

Die große Stärke und gleichzeitig eine große Schwäche des Stakeholder Ansatzes ist das zugrunde liegende simplistische Modell (vgl. Phillips et al., 2003; Fassin, 2009). Im Mittelpunkt dieses Modells steht ein Unternehmen, das von Anspruchsgruppen umgeben ist, deren Management und Einbindung nach der Theorie für den Unternehmenserfolg ausschlaggebend sind.



Abbildung 3: Stakeholder Modell (nach Freeman, 1984, S. 55)

Aus dem simplistischen Modell Freemans (Abbildung 3) könnte man schließen, dass Stakeholder eine homogene, abgeschlossene Gruppe sind. Dies ist jedoch nicht der Fall. Der Stakeholdergruppe ‚Mitarbeiter eines Unternehmens‘ beispielsweise können Führungskräfte, Arbeiter, Verwaltungspersonal angehören. Alle haben unterschiedliche Verantwortlichkeiten und ihre Interessen können widersprüchlich sein, einschließlich persönlicher Konflikte oder Gruppeninteressen. Stakeholder setzen unterschiedliche Prioritäten und verfolgen diverse Themen (vgl. Fassin, 2008, S. 881). Wie Fassin treffend bemerkt, ist die Realität der Unternehmen und ihres Umfelds viel komplexer als die Vereinfachung des ersten Modells sie darstellt (vgl. Fassin, 2008, S. 880).

Für die Skizzierung der Rahmenbedingungen der Betriebe aus der Landwirtschaft in dieser

Untersuchung hat sich das simplistische Modell dennoch als hilfreich erwiesen, um die Übersichtlichkeit der diversen Herausforderungen der Stakeholder in der Milchwirtschaft zu gliedern. Entsprechend des Modells ist das Kapitel 4 Umfeld der Milchwirtschaft nach Stakeholder Gruppen gegliedert und stellt die möglichen Ansprüche der einzelnen Gruppe in den Vordergrund (siehe Kapitel 4.2. Die Stakeholder der Milchwirtschaft)

### 3.5. Der Stakeholder und das Unternehmensumfeld

Pajunen (2010) stellt fest, dass die Definition oder die Identifizierung der Stakeholder, die ein Unternehmen ausmachen, ein ziemlich einfacher Prozess sein kann. Dagegen kann es viel schwieriger sein, zu erkennen, wie die verschiedenen Stakeholder-Beziehungen, die Leistung und das Überleben des Unternehmens beeinflussen (S. 31). Das grundlegende Dilemma der Stakeholder-Theorie sei, so ergänzen O'Riordan et al., die unzähligen und vielfältigen Stakeholder Ansprüche aus dem breiten Spektrum von beteiligten Akteuren zu priorisieren. Die größte Herausforderung für Unternehmen ist konkret zu identifizieren, wem sie gegenüber verantwortlich sind, und wie weit diese Verpflichtung geht (2014, S. 123).

Um dieses Dilemma auflösen zu können, haben mehrere Autoren die Definition Stakeholder um Kategorien bzw. Attribute ergänzt, um relationale Attribute wie z. B. Nähe, Verbindung, Co-Abhängigkeit oder die gegenseitige Exklusivität in die Bewertung einbeziehen zu können (vgl. Miles, 2014, o. S. oder Mitchell et al., 1997, S. 866 ff). Der AA1000 Stakeholder Engagement Standard differenziert Stakeholder nach den folgenden Kriterien (AccountAbility, 2015, S. 17):

- Abhängigkeit - Gruppen oder Einzelpersonen, die direkt oder indirekt von dem Unternehmen und seinen Tätigkeiten, Produkten oder Dienstleistungen abhängig sind und jene von denen das Unternehmen abhängig ist, um sein Geschäft zu betreiben;
- Verantwortung - Gruppen oder Personen, für die das Unternehmen heute oder in Zukunft Verantwortung in rechtlicher, kommerzieller, betrieblicher oder ethisch / moralischer Hinsicht trägt oder tragen könnte;
- Druck - Gruppen oder Einzelpersonen, die sofortige Aufmerksamkeit vom Unternehmen benötigen aufgrund von Finanz-, Wirtschafts-, Sozial- oder Umweltfragen.;
- Einfluss - Gruppen oder Einzelpersonen, die einen Einfluss auf die strategische oder operative Entscheidungsfindung im Unternehmen oder bei einem strategischen Stakeholder haben;
- Diverses: Gruppen oder Einzelpersonen, deren verschiedene Ansichten zu einem neuen Verständnis für die Situation und die neuen Handlungsoptionen führen, die sonst nicht erkannt worden wären.

Die Autorin übernimmt diese Attribute für die Analyse der Stakeholder Beziehungen der befragten KMU, d. h. in den Interviews werden die befragten KMU zu ihren Stakeholder und den obengenannten Attributen befragt, um die Beziehung zwischen Unternehmen und Stakeholder charakterisieren zu können.

### 3.5. Stakeholder Engagement

Der Stakeholderansatz betont die aktive Steuerung des Geschäftsumfelds, der Beziehungen und die Förderung der gemeinsamen Interessen zwischen Unternehmen und Anspruchsgruppen. Das Konzept Stakeholder Engagement hat sich aus der Stakeholder Theorie heraus entwickelt (AccountAbility, 2015).

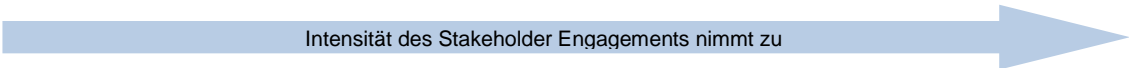
Die ISO 26000 Norm definiert Stakeholder Engagement als *“activity undertaken to create opportunities for dialogue between an organization (...) and one or more of its stakeholders (...), with the aim of providing an informed basis for the organization's decisions”* (ISO 26000). Der AA1000 Stakeholder Engagement Standard erweitert diese Begriffsbestimmung noch: *„Stakeholder engagement is the process used by an organisation to engage relevant stakeholders for a purpose to achieve agreed outcomes”* (AccountAbility, 2015, S. 5). Auch Greenwood (2007) versteht Stakeholder Engagement als Praxis eines Unternehmens, um Akteure in einer positiven Art und Weise in organisatorische Tätigkeiten einzubeziehen (S. 315). Greenwood definiert Stakeholder Engagement damit bewusst sehr weit und bezieht viele organisatorische Tätigkeiten eines Unternehmens mit Stakeholdern mit ein (S. 318). Auch Freeman (2009) sieht in Stakeholder Engagement mehr als in Stakeholder Dialogen. Im Engagement, so Freeman, geht es um Co-Creation von Werten, und um so viel Nutzen wie möglich für die Anspruchsgruppen zu schaffen (S. 106). Für Hutter (2012) ist ‚Stakeholder Collaboration‘ eine ganzheitliche Interaktion mit schlüssigem Ansatz, die aufbaut auf Unternehmenszielen, Aufgaben, Werten und Strategien. Der Fokus, so Hutter, liegt auf der Schaffung und Entwicklung von Beziehungen mit Chancen und beiderseitigem Nutzen (vgl. Hutter, 2012, S. 100).

Wie Greenwood (2007) versteht die Autorin Stakeholder Engagement als jegliche Aktivität der Unternehmen mit dem Ziel mit den Anspruchsgruppen Kontakt aufzunehmen und ihre Erwartungen kennenzulernen und darauf zu interagieren.

Stakeholder Engagement will einen Gegenpol zum Top-Down Prinzip setzen und Anspruchsgruppen auf Augenhöhe des Unternehmens also gleichgestellt betrachten. Karmasin sieht im Stakeholder Engagement *„eine Verschränkung von Wissensmanagement, Innovationsmanagement, Personalentwicklung, Organisationsentwicklung und Kommunikation“* (Karmasin 2007, S. 79). Stakeholder Engagement Aktivitäten können demnach aus einer breiten Palette von Geschäftsaktivitäten bestehen. Stakeholder Engagement erfasst in den Unternehmen verschiedene Ebenen, wie die Entwicklung von den Steuerungsstrukturen und -prozessen, die Gestaltung einer Stakeholder-Strategie mit einer stakeholderbezogenen Wissensbasis und den entsprechenden Werten und Normen (vgl. u. a. Freeman, 1984, 69f; Kantor, 2013, S. 12). In diesen Zusammenhängen erfüllt das Stakeholder Engagement unterschiedliche Funktionen. Es kann als Mechanismus für die Stärkung des Vertrauens zwischen Unternehmen und Anspruchsgruppe eingesetzt werden. Stakeholder Engagement kann die Kooperation untereinander verbessern. Es kann Rechenschaftspflicht, Fairness, Verantwortung und Teilhabe stärken und damit letztendlich die angemessene Unternehmensführung, die sogenannte Corporate Governance verbessern (vgl. Greenwood, 2007, S. 318). Der AA1000 Stakeholder Engagement Standard beschreibt, wie Unternehmen verbindliches Engagement für die Einbeziehung der Stakeholder schaffen können (vgl. AccountAbility, 2015, S. 23). Der AccountAbility Standard zeigt auf, wie Unternehmen den Zweck, Umfang und Akteure des Engagements bestimmen können, wie Unternehmen Stakeholder Engagement in ihrer Unternehmensführung, ihrer Geschäftsstrategie und deren Umsetzung integrieren können und wie die Prozesse aussehen, die Qualität, Ergebnisse und Engagement aller Anspruchsgruppen liefern (AccountAbility, 2015, S. 9). Der AccountAbility Standard wie auch die International Association for Public Participation gliedert für Stakeholder Engagement in diverse Detailschritte auf (AccountAbility, 2015, S. 23). Der Übersichtlichkeit

halber wird in Anlehnung an die International Association for Public Participation für diese Studie mit einer Unterscheidung von fünf Schritten gearbeitet, die in Tabelle 1 dargestellt werden.

	INFORMIEREN	BEFRAGEN	EINBINDEN	ZUSAMMEN- ARBEITEN	EMPOWER ermächtigen
Ziele Stakeholder Engagement	Ausgewogene, objektive und konsistente Information anbieten, um Stakeholder zu unterstützen Probleme, Alternativen, Chancen und/oder Lösungen zu verstehen	Rückmeldung erhalten von den Stakeholdern auf Informationen, Analyse, Alternativen und/oder Ergebnisse	Stakeholder direkt in den Prozess einbinden, um zu gewährleisten, dass ihre Anliegen und Bedürfnisse verstanden und berücksichtigt werden	Kooperation mit Stakeholdern einschließlich der Entwicklung von Alternativen, Entscheidungsfindung und die Identifizierung von bevorzugten Lösungen	Entscheidungen von Stakeholdern abhängig machen. Die Stakeholder liefern einen aktiven Beitrag zur Erfüllung der Unternehmensergebnisse
Nachrichten an die Stakeholder	„Wir halten Sie auf dem Laufenden“.	„Wir halten Sie auf dem Laufenden, nehmen ihre Anliegen und Vorschläge auf, und geben Rückmeldung wie Stakeholder-Anforderungen den Prozess beeinflusst haben“.	„Wir arbeiten mit Ihnen zusammen, um sicherzustellen, dass Ihre Anliegen in entwickelten Alternativen reflektiert werden und geben Rückmeldung wie Stakeholder-Anforderungen den Prozess beeinflusst haben“.	„Wir suchen Ihren Rat und Optimierungsvorschläge bei der Formulierung von Lösungen. Wir binden Ihre Empfehlungen soweit irgendwie wie möglich ein“.	„Wir werden umsetzen, was Sie entscheiden. Wir werden Ihre Entscheidungen unterstützen und Ihre Aktionen ergänzen“.
Methoden	Infoblätter, Handzettel Betriebsbesuche Hoffeste Newsletter Bulletins Rundschreiben Webseiten Verpackungsinformationen	Öffentliche Veranstaltung Fokusgruppen Umfragen Web 2.0 Instrumente wie Facebook und Blogs, die Interaktion erlauben	Gemeinsame Workshops Dialog Veranstaltungen Fokussierte Befragungen Web 2.0 Werkzeuge	Web 2.0-Werkzeuge Dialoge mit Konsensbildung Test- und Pilotprojekte	Enge Abstimmung Gemeinsame Planung Bereitstellung von Daten Gemeinsame Projekte Gemeinsame Schulungen



Intensität des Stakeholder Engagements nimmt zu

**Tabelle 1: Ziele, Methoden und Intensität von Stakeholder Engagement**

(adaptiert nach International Association of Public Participation (IAPP))

Die International Association of Public Participation (IAPP) gliedert Stakeholder Engagement in die Schritte 'Informieren', 'Befragen', 'Einbinden', 'Zusammenarbeiten' und 'Empower'. Die fünf Schritte zeigen die Intensität auf, mit der ein Unternehmen Stakeholder Engagement durchführt. Der fünfte und intensivste Schritt 'Empower' oder 'Ermächtigen', charakterisiert den Einbezug von Stakeholder in Unternehmensentscheidungen. Diese Kategorisierung in fünf Schritten wird

für die weitere Analyse des Stakeholder Engagements der befragten KMU übernommen, um einzuordnen mit welcher Intensität die befragten Unternehmen ihren Stakeholdern begegnen bzw. sie einbinden.

### 3.6. Stakeholder Theorie, Anspruchsgruppen und Nachhaltigkeit

Im strategischen Anspruchsgruppenkonzept steht die Befriedigung der Interessen der Anspruchsgruppen im Zentrum, um das Überleben des Unternehmens langfristig zu sichern. Der Dialog mit und zwischen Stakeholdern, so postuliert Freeman, wird zur Quelle organisatorischer Innovation (Freeman 2009, S. 100). Freeman betont, dass es ihm mit der ursprünglichen Idee nicht darum ging, das wirtschaftliche Überleben von Unternehmen zu sichern, sondern vielmehr ein Erklärungsmuster zu entwickeln, wie Firmen die Erwartungen aus ihrem Umfeld erfüllen können. Freeman wollte nicht die Betriebswirtschaft durch Anspruchsgruppen neu definieren, sondern Unternehmen zugänglicher machen für externe Anforderungen (Freeman 2009, S. 97).

Verschiedene Autoren sehen einen Unterschied zwischen der Stakeholder Theorie und anderen betriebswirtschaftlichen Theorien, weil der Stakeholderansatz, so Perrini et al. oder Henzte ethische Überlegungen ins Zentrum von Unternehmensprioritäten rückt (Perrini et al., 2012, S. 62, Hentze, 2014, S. 14). Phillips et al. gehen noch weiter und sehen den Stakeholder Ansatz als wertebasiert: „*Stakeholder theory is a theory of organizational management and ethics*“ (2003, S. 480). Auch für Freeman ist die Stakeholder Theorie wertebasiert. Er sieht immer den Menschen in der Mitte eines jeden Geschäftsprozesses innerhalb von Wertschöpfung und Handel. Daher, so Freeman sind Anstand und Fairness in jeder Geschäftstätigkeit notwendig (vgl. Freeman, 2000, S. 177). Auch nach Yassin (2011) ist Stakeholder Engagement zu einem bedeutenden Werkzeug geworden, um für mehr Aufmerksamkeit für unternehmerische Verantwortung und Geschäftsethik zu sorgen (S. 39). Kahler und auch Freeman schreiben dem Stakeholder Ansatz einen Veränderungshebel für das kapitalistische Wirtschaftssystem zu (vgl. Kahler, 2003, S 71; Freeman, 2009, S. 97), in dem die Interessen der Unternehmen sich durch den Stakeholder Ansatz auf die Interessen des Stakeholder Netzwerks verschieben. Auch Hauska betont, dass mit der gemeinsamen Arbeit in einem Stakeholder Netz auch gemeinsame Werte geschaffen werden können (vgl. Hauska, 2015, S. 622).

Andere Autoren sprechen dem Stakeholder Ansatz jede ethische Grundhaltung ab. So zitiert Greenwood Roberts mit den Worten: Stakeholder Dialoge haben per se „*nothing to do with ethics*“ (Greenwood 2007, S. 317). Sie sieht Stakeholder Engagement als neutrales Instrument. Sie führt aus, dass Stakeholder Engagement eine moralisch positive Praxis sein kann, wenn es im Rahmen einer Zusammenarbeit stattfindet, von der beide Seiten profitieren. Laut Greenwood kann sich Stakeholder Engagement aber auch moralisch negativ erweisen, wenn es als trügerischer Steuerungsmechanismus unter dem Deckmantel unternehmerischer Verantwortung genutzt wird (Greenwood 2007, S. 320). Altenburg et al. sehen den menschlichen Austausch als Grundpfeiler für nachhaltiges Wirtschaften (Altenburg et al., 2016, S. 94). So trägt der Stakeholder Ansatz nach Altenburg et al. zur Nachhaltigkeit eines Unternehmens bei, denn Stakeholder Engagement bezieht Perspektivenvielfalt, Wissen und Erfahrungen anderer Akteure mit ein, die zu neuen, innovativen und langfristigen Lösungen für komplexe Herausforderungen beitragen (Altenburg et al., 2016, S. 94) auch wenn man unter dem Ansatz keine ethischen oder wertevermittelnden Praxis zuschreibt.

Wie Greenwood (2007) versteht die Autorin Stakeholder Engagement als werteneutrale Praxis. Im Rahmen der Auswertung der Interviews wird zu analysieren sein, in wieweit Stakeholder Engagement in den befragten KMU zu einer moralisch positive Unternehmenspraxis beiträgt und durch die gemeinsame Arbeit in Stakeholder Netz auch gemeinsame Werte geschaffen werden.



## 4 Das Umfeld der Milchwirtschaft

### 4.1. Die Milchwirtschaft – ein Überblick

Die Lebensmittelbranche ist einem starken Wettbewerb ausgesetzt. Die stetig steigenden Rohstoff-, Energie- und Logistikkpreise sowie die starke Verhandlungsmacht des wichtigsten Absatzpartners dem Lebensmittelhandel (LEH), stellen die Ernährungswirtschaft vor Herausforderungen (vgl. Wunder et al. 2014, S. 55). Die Milchwirtschaft ist ein Teil der Lebensmittelbranche, die in Deutschland aus knapp 6000 Unternehmen besteht. Laut Statistischem Bundesamt waren im Jahr 2014 knapp 560.000 Menschen in 5.828 Betrieben der Ernährungswirtschaft mit mindestens 20 Mitarbeitern beschäftigt (BVE et al., 2016, S. 12). Deutschland ist seit Jahren der größte Milchproduzent in der Europäischen Union (vgl. EUROSTAT, 2016). Im Jahr 2015 haben die deutschen Milchbauern 32,7 Mio. Tonnen produziert (S. 14. BMEL, 2016). Die deutsche Milchindustrie erwirtschaftet 4 Prozent ihrer Umsätze über den Export (DBV, 2016, S. 29). Nach dem Auslaufen der Milchquote 2015 sank der Umsatz der Milchbranche trotz steigender Milcherzeugung, wie die Abbildung 4 entnommen aus der Branchenstudie Milch der HSH Nordbank (2017, S. 6) zeigt.

Milchpreisentwicklung (rechte Skala in ct/kg) und Milcherzeugung (quartalsweise in Tsd. t)

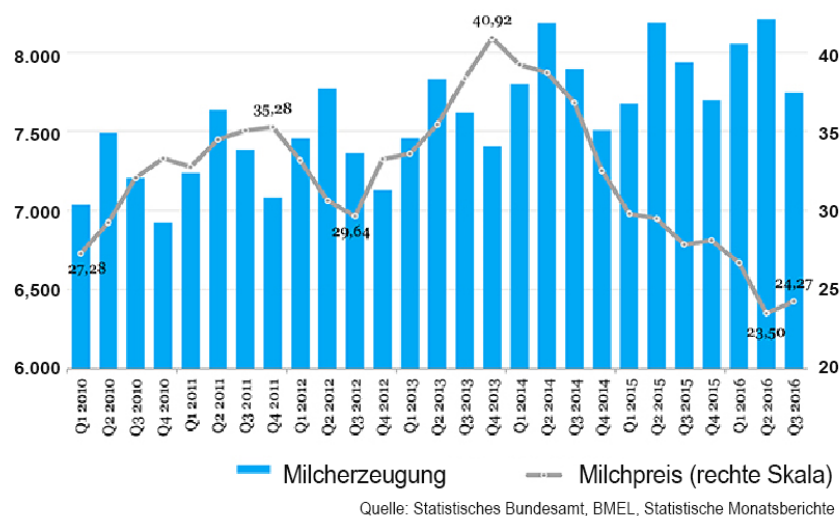
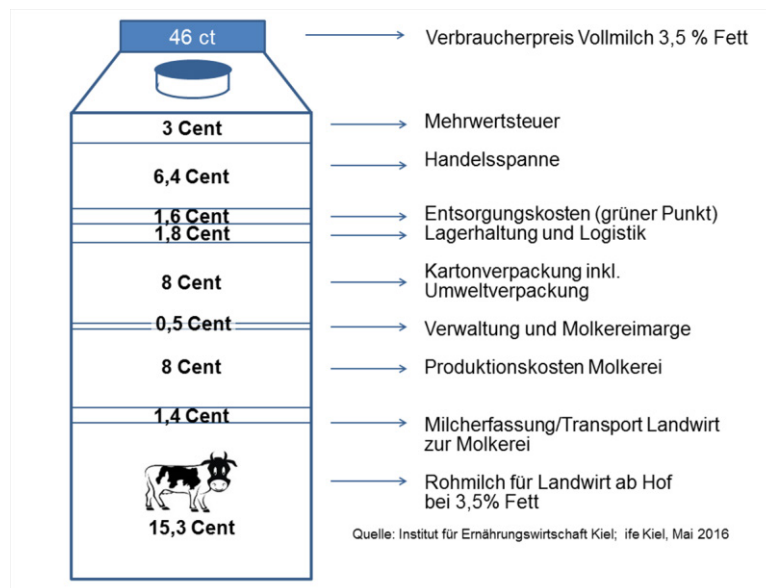


Abbildung 4: Milchpreisentwicklung von 2010-2016 in Deutschland

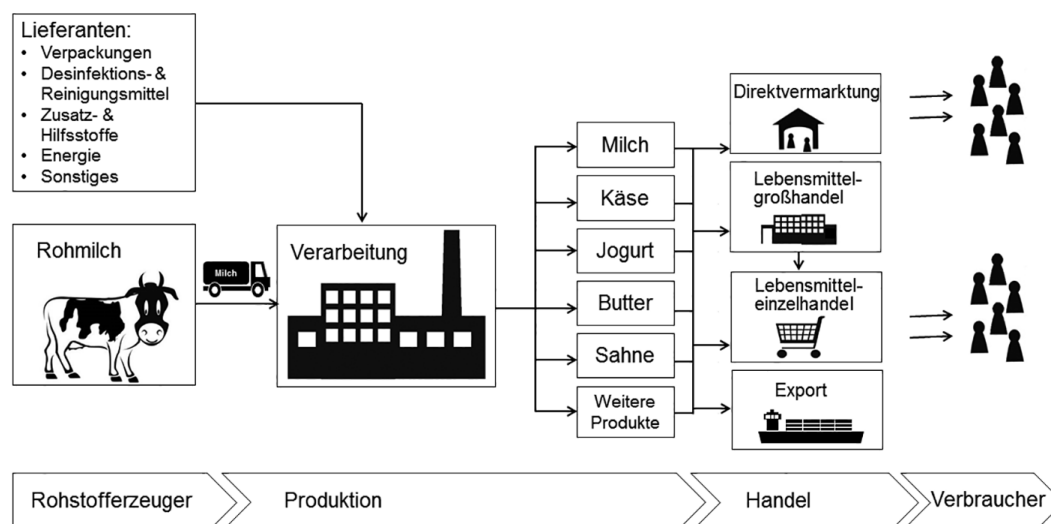
Die Ertragslage der Milchwirtschaft ist zurzeit wenig profitable (vgl. HSH Nordbank, 2017, S. 2). Das Institut der Ernährungswirtschaft in Kiel hat den Milchpreis und die anfallenden Kosten für einen Liter Vollmilch mit 3,5 % Fett im Monat Mai 2016 aufgeschlüsselt (siehe Abbildung 5 unten) und verdeutlicht so die geringen Verdienstpotenziale der unterschiedlichen Akteure in der Milchwirtschaft.



**Abbildung 5: Aufschlüsselung der Kosten pro Liter Milch (IFE, Mai 2016)**

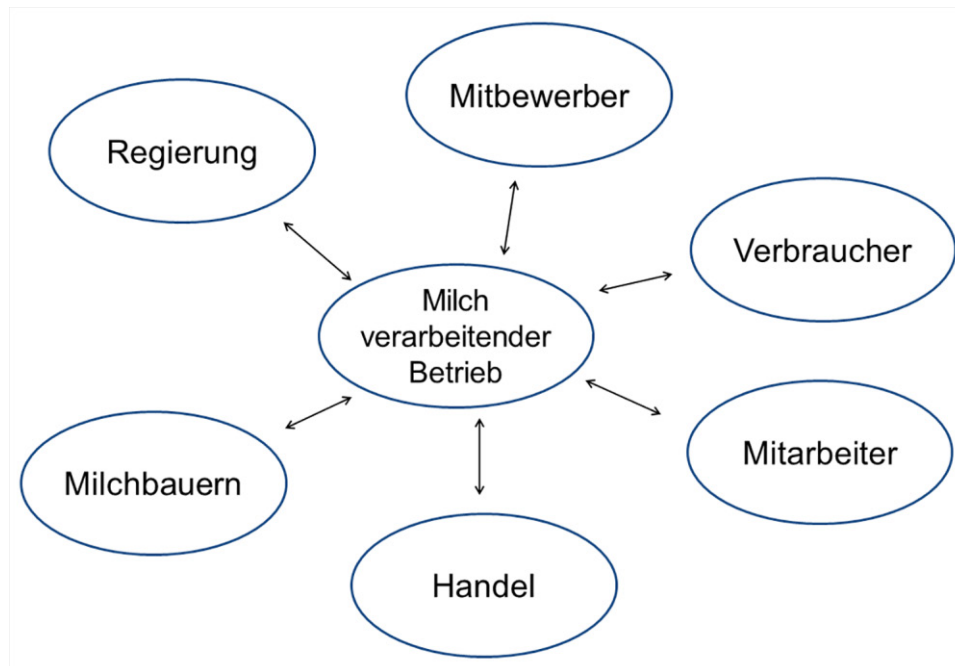
Der Markt für Milchprodukte ist in Deutschland nahezu gesättigt. Der rechnerische Pro-Kopf-Konsum von Milch und Milchprodukten ist relativ unverändert (vgl. HSH Nordbank, 2017, S. 6). Milch ist ein verderbliches Lebensmittel. Daher bedingen Produkthaltbarkeit, Lagerfähigkeit und Transport den wirtschaftlich sinnvollen und bedienbaren Absatzmarkt von Rohmilch. Im Gegensatz dazu erlauben Käse, Joghurt- und Dessertprodukte vielfältigere Wege der Produktdifferenzierung und Markenbildung, was zur Wertschöpfungstiefe beitragen kann (vgl. HSH Nordbank, 2017, S. 8).

Bis ein Milchprodukt im Kühlschrank des Verbrauchers landet, durchläuft der Rohstoff verschiedene Stufen entlang der Wertschöpfungskette. Dabei können unterschiedliche Produkte entstehen und zwischen diversen Vertriebskanälen unterschieden werden, wie die Abbildung 6 zeigt.



**Abbildung 6: Wertschöpfungskette der Milchwirtschaft**  
(eigene Darstellung, 2017)

Die Wertschöpfungskette für das Produkt Milch setzt sich aus den Elementen der Milchbauern, der Rohstoffproduktion, der Verarbeitung in Molkereien und Meiereien, dem Handel und den Verbrauchern zusammen wie Abbildung 6 darstellt. Folgt man dem Stakeholder-Modell Freemans ergibt sich folgendes Schema (siehe Abbildung 7), das generisch die Stakeholder für ein KMU aus der Milchwirtschaft abbildet.



**Abbildung 7: Generisches Stakeholder Modell der Milchwirtschaft**  
(nach Freeman, 1984, S. 55)

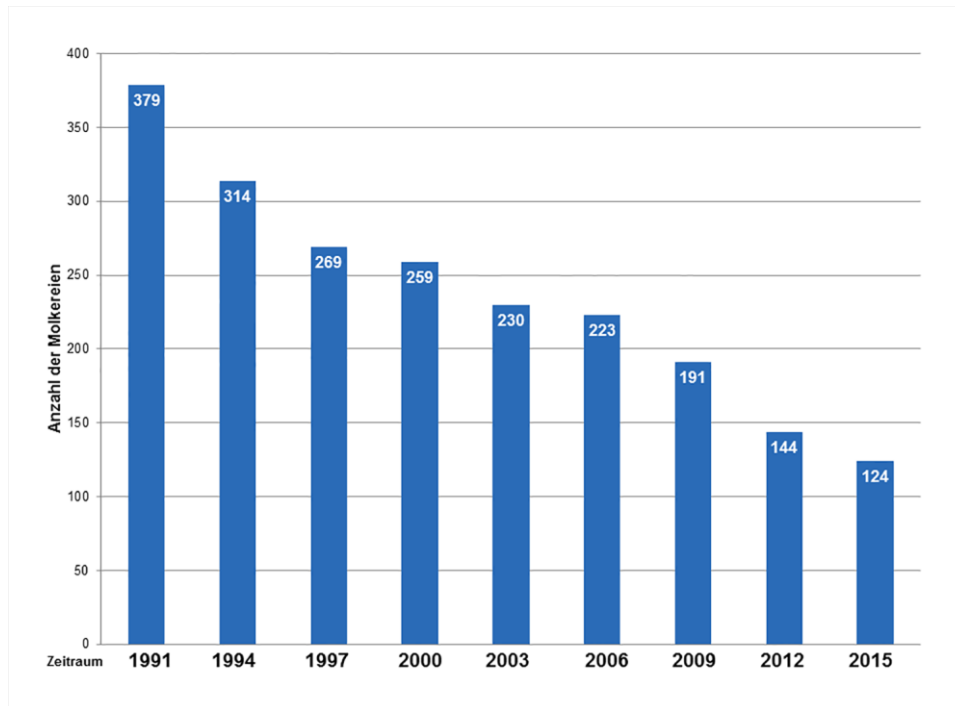
Die Nennung der Stakeholder im Modell oben ist generisch. Sie ist weder vollständig noch allgemeingültig. Eine Aufzählung der Stakeholdern ist jeweils situationsbezogen und unternehmensspezifisch. Anhand vorliegender Literatur werden im Weiteren die aktuellen Herausforderungen der generischen Stakeholder der Milchwirtschaft beschrieben. Dabei wird die Perspektive in den Unterkapiteln jeweils nach generischen Stakeholdern wie Mitarbeitern, Lieferanten, Handel, Gesetzgeber und Verbrauchern gegliedert. Diese Akteure können theoretisch alle in Stakeholder Engagement einbezogen werden, und bringen in das Engagement ihre jeweilige Situation und so ihre Interessen mit ein. Interessen von Stakeholdergruppen können überlappen - mögliche Wiederholungen von Stakeholderanforderungen in den folgenden Unterkapiteln sind daher intendiert. Das Kapitel verwendet Sekundärquellen, wie Branchenberichte oder Publikationen von Industrieverbänden oder Gewerkschaften. Auf graue Literatur wird bewusst zurückgegriffen, um die Positionen der einzelnen Stakeholder herauszuarbeiten (siehe z. B. Bauernverband für die Milchbauern, der Milchverband für die Milch verarbeitende Industrie, die Gewerkschaft für die Mitarbeiter).

## 4.2. Die Stakeholder der Milchwirtschaft

### 4.2.1. Die Milch verarbeitenden Betriebe

Die Milch verarbeitende Industrie durchläuft einen kontinuierlichen Strukturwandel. Auch wenn die zu verarbeitende Milchmenge gestiegen ist, hat die Zahl der deutschen Molkereien

beständig vor allem durch Fusionen abgenommen. Waren 1950 noch 3.400 Milch verarbeitende Betriebe am Markt, produzieren heute nur noch 148 Betriebe (MIV, 2016, S. 11; DBV, 2016, S. 29). Der Milchindustrieverband (MIV) sieht als Hauptgrund für den Rückgang Fragen der betriebswirtschaftlichen Effizienz, ein verbessertes Marketing, sowie Investitionen in Innovationen in einem zunehmend globalisierten und wettbewerbsorientierten Markt (MIV, 2016, S. 11).



**Abbildung 8: Rückgang der Molkereien in Deutschland**

(Quelle: HSH Nordbank, 2017, S. 11)

Die deutsche Milchindustrie ist durch verschiedene Unternehmensformen geprägt. Genossenschaftliche Molkereien bilden ein Bündnis mehrerer Milchbauern, die eine zentrale Genossenschaft mit ihrer Milch beliefern und dafür eine monatliche Abschlagszahlung bekommen, zu der, je nach Ertragsfähigkeit der Molkerei, am Ende eines Geschäftsjahr der Preis rückwirkend ermittelt wird und eine Nachzahlung hinzukommen kann. In einer genossenschaftlichen Molkerei sind die Milchbauern zugleich Eigentümer und Mitglieder (vgl. MIV, 2016, S. 11; Steffen et al., 2011, S. 79-80). Laut Bundeskartellamt wird zwei Drittel der angelieferten Milch in Deutschland in genossenschaftlichen Molkereien verarbeitet (vgl. Schlecht, 2010, S. 3). Die verbleibende Restmenge Milch wird von privaten Molkereien verarbeitet, die entweder als Kapital- oder Personengesellschaften organisiert sind. Die Milchbauern handeln in diesem Fall privatwirtschaftliche Verträge mit den Molkereien aus (vgl. MIV, 2016, S. 11). Molkereien stellen sich dabei dem Wettbewerb entsprechend unterschiedlich auf und verfolgen entsprechend Kostenführerschaftsstrategien, Differenzierungsstrategien oder hybride Strategien (vgl. Steffen et al., 2011, S. 79).

Sowohl bei Genossenschafts- (durch Satzung bzw. Milchlieferordnung festgeschrieben) als auch bei Privat-Molkereien (im Milchliefervertrag geregelt) gibt es sogenannte Andienungs- und Abnahmepflichten (vgl. Schlecht et al., 2013, S. 3). Eine Andienungspflicht besagt, dass von jedem Mitglied jeweils die gesamte erzeugte Milch an nur eine Molkerei geliefert werden muss. Die Molkerei ist entsprechend verpflichtet, die gesamte Milch des Erzeugers abzunehmen. Diese Regelungen ermöglichen beiden Vertragspartnern eine hohe Planungssicherheit (vgl.

Schlecht et al., 2013, S. 3). Schlecht et al. sehen hier Zielkonflikte zwischen Molkereien und Milchbauern in Bezug auf die Lieferbeziehungen: Die verarbeitende Milchindustrie strebt insbesondere eine stabile Rohstoffversorgung zu marktgerechten (also möglichst niedrigen) Preisen an. Die Milchbauern dagegen sind an einem hohen, möglichst stabilen Auszahlungspreis interessiert (vgl. Schlecht et al., 2013, S. 13). Entsprechend fordert der Bauernverband 2015 von den Molkereien, *„sich über innovative Produkte und Produktprofilierung die Wertschöpfung im Heimatmarkt zu sichern und neue Märkte außerhalb Europas zu erschließen“* (DBV, 2015).

Die Milchindustrie ist trotz eines Rückgangs der Molkereien bzw. der Milch verarbeitenden Betriebe fragmentiert und zeigt eine uneinheitliche Größenstruktur. Mit dem Deutschen Milchkontor (DMK), der Unternehmensgruppe Müller, der Hochwalds Foods, der Molkerei Ammerland, Arla Foods und Friesland Campina verarbeiten nur 6 Betriebe mehr als 1 Millionen Tonnen Milch (vgl. HSH Nordbank, 2017, S. 10). Weitere acht Molkereien verarbeiten mehr als 0,5 Millionen Tonnen und zusätzliche 10 Molkereien mehr als 0,3 Millionen Tonnen (ebenda). 2015 haben diese 24 Betriebe 75 % der gesamten Milchverarbeitungsmenge prozessiert (ebenda).

Die Lieferbeziehungen der Milchhersteller mit ihren Abnehmern im Einzelhandel sind von einem hohen Wettbewerbsdruck geprägt. Rund 85 % des Gesamtmarktes werden durch die fünf größten Einzelhändler (Edeka, Rewe, Lidl, Aldi, Metro) beherrscht (vgl. BVE et al., S. 9). Der Lebensmittelmarkt bleibt somit hart umkämpft. Daraus resultiert, so Wunder und Bausch, dass viele Unternehmen der Ernährungsindustrie seit einigen Jahren mit einem drastischen Rückgang ihrer Umsatzrendite zu kämpfen haben (vgl. Wunder et al., 2014, S. 56). Neben dem Lebensmitteleinzelhandel (LEH) fehlt es den Molkereien an alternativen Absatzkanälen. Das führt, so die HSH Nordbank, dazu, dass vor allem Genossenschaftsmolkereien *„mehr Masse als Klasse“* produzieren (HSH Nordbank, 2017, S. 9). Als Folge verdienen sie nur geringe Margen und sind dem Risiko ausgesetzt, als Lieferant von Standardware durch günstigere Konkurrenten ersetzt zu werden (ebenda).

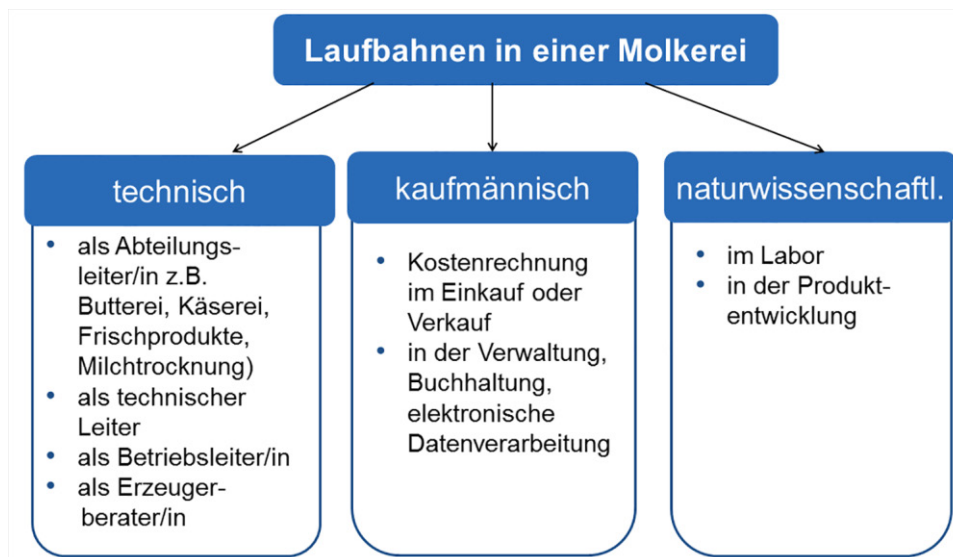
Jeden Tag werden etwa 86.300 Tonnen Milch zu hochwertigen Lebensmitteln in allen deutschen Molkereien verarbeitet (vgl. DBV, 2016, S. 29). Die Molkereien haben interne Anforderungen an Qualität, Produktkontrolle und Lebensmittelsicherheit zu erfüllen (siehe Kapitel 4.2.5. Externe Stakeholder: Der Gesetzgeber). Jeder Produktionsschritt von der Rohmilch zum Endprodukt wird überwacht, untersucht und protokolliert. Dabei nutzt die Milch verarbeitende Industrie diverse Qualitätsmanagementsysteme wie auch das Hazard Analysis and Critical Control Points (HACCP) Kontrollsystem, ein strategischer Ansatz zur Gefahren- und Risikoeinschätzung. Darüber hinaus setzt die Milchwirtschaft eine Reihe freiwilliger Qualitätsprogramme um (vgl. MIV, 2016, S. 8). Mit der Erfüllung der Anforderungen und Auflagen steigen die Herstellungskosten für die Betriebe, da allein die Betriebe die Verantwortung tragen neue Vorgabe im gesamten Produktionsprozess umzusetzen. Dazu kommen Melde- und Dokumentationspflichten, die Ressourcen im Unternehmen binden. Der Bund der Ernährungsindustrie warnt daher, dass Überregulierung zu Ertragsrisiken führe (vgl. BVE, 2016, S. 7). Die Wirtschaftsprüfer von PricewaterhouseCoopers (PwC) sehen zukünftiges Wachstum in der Agar- und Ernährungsindustrie hierzulande nur als möglich, wenn es der Branche gelänge, die stark fragmentierten Konsumentenbedürfnisse zu bedienen und von der erhöhten Zahlungsbereitschaft deutscher Verbraucher für nachhaltig produzierte und hochwertige Produkte zu profitieren (vgl. PwC, 2014, S. 8).

Stakeholderanforderungen von Milch produzierenden, verarbeitenden und handelnden Betrieben an ihre Umwelt können dabei aus den folgenden Interessen entstehen:

- Qualitativ hochwertige Erzeugung von Rohmilch (die Prozessqualität hängt von dem Vermarktungskonzept der Molkerei ab);
- marktgerechte Preise für Produkte und Rohstoffe;
- absolute Lebensmittelsicherheit und Qualität;
- zuverlässige Lieferanten;
- effizientes Transportsystem für die Milchlieferungen;
- stabile Rohstoffversorgung;
- ausreichend Fachkräfte.

#### 4.2.2. Interne Stakeholder: Die Mitarbeiter

Die Mitarbeiter in der Milchindustrie haben diverse berufliche Hintergründe. Die Milch verarbeitende Industrie braucht sowohl technische, kaufmännische als auch naturwissenschaftliche Fachkräfte.



**Abbildung 9: Berufe in der Milchwirtschaft**

(adaptiert nach <http://www.deutsche-molkerei-zeitung.de/menu/milch-als-beruf/>, 2017)

Die Zahl der Arbeitsplätze in der Milchindustrie ist gestiegen. Laut Statistischem Bundesamt sind im ersten Halbjahr 2016 in der Milchverarbeitung in 152 Betrieben (50 und mehr Beschäftigte) 35.046 Arbeiternehmer und Arbeiternehmerinnen beschäftigt. Das bedeutet einen Anstieg um 3,7 % im Vergleich zum Vorjahr (vgl. NGG, 2016, S. 53). Die Bundesagentur für Arbeit schlüsselt auf, dass die 45-55 Jährigen mit 28,8 % dabei den größten Anteil stellen. Die 25-55 Jährigen folgen mit 22,6 %, während die 35-45 Jährigen gut 20 % ausmachen (vgl. NGG, 2016, S. 55). Auch die Löhne in der Milchbranche haben sich von 2013 bis 2015 um 2,5 % bis 6,4 % in den unterschiedlichen Tarifgebieten der Branche Milch und Fett erhöht (vgl. NGG: Tarifinfos).

Auf Nachfrage unterstreicht Gewerkschaftsfunktionär Peter Buddenberg, der Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten (NGG) aus dem Referat Milch/Obst/Gemüse/Kaffee/Getränkelogistik per Email eine gute Absicherung der Mitarbeiter in der Milchindustrie: „In aller Kürze dargestellt lässt sich sagen, dass die Milchindustrie zu den tariflich am besten abgesicherten Branchen in der Ernährungsindustrie gehört und beim Thema betriebliche Altersvorsorge sogar eine Vorreiterfunktion hat“. Er schränkt aber ein, dass die ständig

fortschreitenden Veränderungen der Arbeitswelt wie Arbeitsverdichtung, zunehmende Schichtarbeit, und Digitalisierung wie in anderen Industriebranchen nicht an der Milchindustrie vorbeigingen (Email Peter Buddenberg NGG vom 20.12.2016).

Das ‚Schwarzbuch Werkverträge‘ – 2013 herausgegeben von der NGG – weist jedoch auf Missstände in der Ernährungswirtschafts in Bezug auf Werkverträge und Leiharbeit hin. Eine Umfrage für das Schwarzbuch ergab, dass rund 8 % der Beschäftigten (gemessen an der Stammbeslegschaft) und 57 % (gemessen an Leiharbeitnehmern und Werkvertragsarbeitern insgesamt) der Ernährungsbranche im Rahmen von Werkverträgen tätig sind (vgl. Willers et al., 2015, S. 90). Betroffen sind neben Arbeitskräften in Schlachthöfen, in der Getränkeindustrie und der Backwarenindustrie auch Arbeitskräfte in der Milchindustrie (ebenda). Vor allem Beschäftigte der Milchindustrie in der Kommissionierung und Verpackung sind oft zu schlechten Konditionen beschäftigt (ebenda).

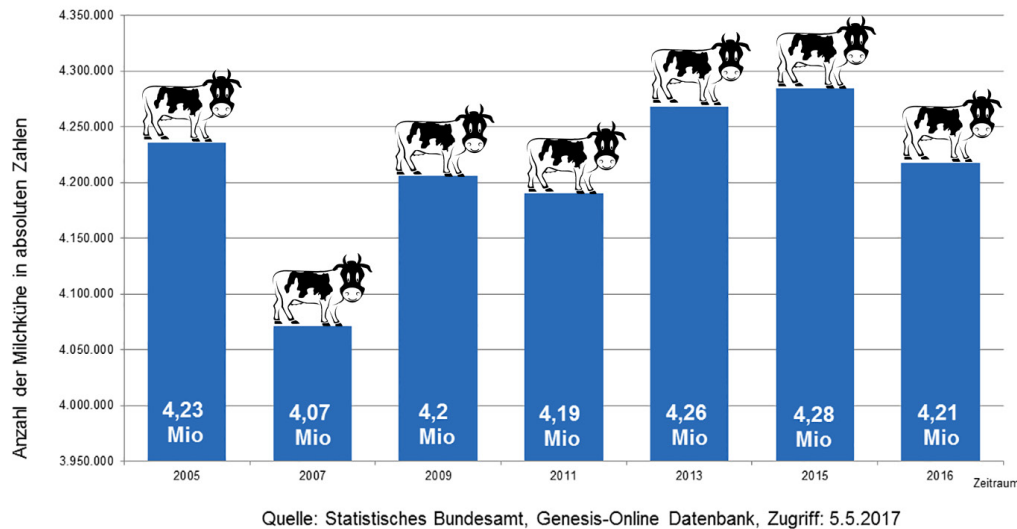
Stakeholderanforderungen von Mitarbeitern an Milch produzierende, verarbeitende und handelnde Betriebe können entsprechend in folgenden Ansprüchen (vgl. auch Glausch, 2017, S. 176) bestehen:

- Erhalt der Arbeitsplätze;
- Arbeitssicherung und Gesundheitsschutz;
- Aus- und Weiterbildung;
- Chancengleichheit und Aufstiegschancen;
- faire Löhne;
- betriebliche Altersversorgung;
- flexible Arbeitszeiten.

#### **4.2.3. Externe Stakeholder: Die Milchbauern (Lieferanten)**

Die Milchbauern hat das Auslaufen der Milchquote 2015 von allen Akteuren in der Wertschöpfungskette am härtesten getroffen, da sie die Milcherzeugerpreise in der EU 2015 und 2016 erheblich schwanken ließ. In vielen Ländern der EU wie auch in Deutschland wird mehr Milch produziert als verbraucht (vgl. BMEL, 2015, S. 68). Das seit 2014 geltende russische Embargo für Nahrungsmittel sowie eine sinkende Nachfrage nach Milch bzw. Milchpulver aus den ölexportierenden Ländern sowie China hat zu einem weiter sinkenden Milchpreis beigetragen und spitzt die wirtschaftliche Lage der Milchbauern im Jahr 2016 zu (vgl. BMEL, 2016b).

Die Milchquote war in den 80er Jahren umgesetzt worden, um eine Milchüberproduktion abzuwenden. Durch die Einschränkung der Milchproduktion sollten stabile Preise für die Milchproduzenten erhalten bleiben (vgl. Europäische Kommission, 2015). Das Ende der Quotenregelung hat die Rahmenbedingungen der Milchbauern grundlegend verändert (vgl. BMEL, 2016a). Milchbauern fällt es damit immer schwerer, ihre Familien zu ernähren und gleichzeitig ihre Betriebe nachhaltig zu erhalten (vgl. DVB, 2016, S. 72). Der Bauernverband stellt entsprechend eine sinkende Zahl von Milchkühaltern fest (ebenda). Der Trend gilt auch für den Bestand an Milchkühen (siehe Abbildung 10).



**Abbildung 10: Rückgang des Milchkuhbestands von 2005 bis 2016 (eigene Darstellung)**

Das BMEL konstatiert sogar eine Halbierung der Zahl der Milchkuhhaltungen in Deutschland seit dem Jahr 2000 (BMEL, 2016a).

Der Trend geht zur Konzentration, d. h. ein Milchbauer hält heute mehr Kühe als früher, dies gilt insbesondere für Mecklenburg-Vorpommern mit einer Durchschnittsgröße von 227 Tieren im Vergleich zu durchschnittlichen Milchviehbeständen in anderen Bundesländern wie Bayern (35 Kühe), Baden-Württemberg (40 Kühe) oder Hessen (46 Kühe) (DBV, 2016, S. 72). Betriebe, die bereits vor dem Ende der Quotenregelung im März 2015 mittels Krediten in ihre Höfe investiert hatten, stehen seitdem vor besonderen Herausforderungen: Sie müssen Kredite tilgen, während gleichzeitig ihre Einkünfte schwinden (vgl. BMEL, 2016a).

Für die Milchbauern ist die zunehmende Konzentration auf dem Molkereisektor kritisch. Gerade für Erzeuger, die neue Vertragspartner für die Milchlieferung suchen, bedeutet die Konzentration eine Einengung der Vielfalt potenzieller Vertragspartner (BDM, 2014, S. 4). Auch das Bundeskartellamt sieht erhebliche Einschränkungen des Wettbewerbs auf den regionalen Märkten für die Beschaffung von Rohmilch. Das Kartellamt führt weitere Barrieren für die Milchbauern an – nämlich die beschränkten Möglichkeiten eine Lieferbeziehung zu beenden und die vollständige Andienungspflicht für die Erzeuger (Bundeskartellamt, 2012, S. 10).

Stakeholderanforderungen von Milchbauern an Milch produzierende, verarbeitende und handelnde Betriebe können entsprechend im Folgenden bestehen (vgl. BDM, 2014):

- angemessener Preis pro Liter Milch;
- Abnahmesicherheit;
- neue verbindliche Absprachen zwischen Bauern, Molkereien und dem Handel;
- langfristige vertragliche Lieferbeziehungen;
- Markt- und wertschöpfungsorientierte Mengenanpassung der Milchproduktion;
- freier Marktzugang zur Milch verarbeitenden Industrie;
- Unterstützung der Politik für die Milchproduzenten;
- Steuerentlastungen.



#### 4.2.4. Externe Stakeholder: Der Lebensmittelhandel

Der Lebensmitteleinzelhandel (LEH) bildet den größten Absatzkanal für die Ernährungsindustrie. Der Umsatz mit Lebensmitteln im Einzelhandel stieg 2015 um 2,3 % auf rund 191 Milliarden Euro (vgl. BVE, 2016, S. 23). In Deutschland dominieren nur fünf Lebensmittel- Einzelhändler (Edeka, Metro, Rewe, Aldi, Lidl) 75 % des Gesamtmarktes (Wunder et al., 2014a, S. 2). Diese Machtposition, so Rommelspacher, ermöglicht es dem Handel, seine Ziele auch gegen die Hersteller durchzusetzen. Motiv der Händler, sei es dabei, die eigene Machtposition zu stärken, indem sie erreichte Preisnachlässe an Verbraucher weitergeben können (vgl. Rommelspacher, 2012, S. 20). Die HSH Nordbank ergänzt: Die im Vergleich zum Handel stark fragmentierten Molkereien haben, der *„Einkaufs- und Marktmacht (...) im Vergleich dazu (...) wenig entgegen zu setzen“* (HSH Nordbank, 2017, S. 9). Der Bundesverband der Ernährungsindustrie weist insbesondere auf die Situation der kleinen Hersteller hin. Die ungleiche Machtverteilung in den Verhandlungen führt dazu, dass gerade kleinere Lebensmittelproduzenten oft die geforderten Bedingungen des Handels akzeptieren müssen, wenn sie ihre bestehenden Listungen nicht gefährden wollen (vgl. BVE, 2016, S. 23). Der Lebensmitteleinzelhandel hat zudem mit seiner Nähe zu den Verbrauchern und ihren Einkaufsverhalten eine Schlüsselposition. Laut Rommelspacher kann er als *„institutionalisiertes Frühwarnsystem“*, als *„Informationsfilter“* oder auch als *„Katalysator der eigenen Marketingaktivitäten“* fungieren (Rommelspacher, 2012, S. 17). Gleichzeitig ist der Lebensmitteleinzelhandel der entscheidende Akteur in der Wertschöpfungskette, der Lebensmittel in den Verkauf bringt, und somit auch den Anforderungen der Verbraucher ausgesetzt ist und gegenüber diesen in der Verantwortung steht. Die hohe Konzentrationsrate und die vorherrschende Stellung der Discounter im Lebensmitteleinzelhandel beeinflusst auch die Preisverhandlungen mit den Molkereien bzw. Milchhändlern, die wiederum das Preisniveau an die Milchbauern weitergeben (vgl. Weber et al., 2013a, S. 104). Zudem positioniert sich der Handel mit einem steigenden Anteil von Handelsmarken, was zur Auslistung von Herstellermarken führt (vgl. Rommelspacher, 2012, S. 20).

Der Strukturwandel macht auch vor dem Lebensmitteleinzelhandel nicht halt. Geändertes Konsumentenverhalten, technologische Neuerungen und Digitalisierung verändern den Handel. Der Handel muss daher verstärkt die Kundenperspektive in seine Strategien einbeziehen. Im Fall, dass Verbraucher von einem Kauf enttäuscht sind, können sie ihre Meinung via sozialer Medien und Internet umgehend publik machen und den Handelskonzernen Probleme bereiten. Mei-Pochtler et al. (2013) stellen daher fest: *„Um unter den Bedingungen eines solchen maximal transparenten Wettbewerbs zu bestehen, müssen Händler lernen, ihre klassischen, funktions- oder kategorienbezogenen Ziele systematisch aus der Perspektive des Kunden zu betrachten“* (vgl. Mei-Pochtler et al., 2013, S. 81). Der Wandel im Kaufverhalten steigert das Risiko, dass Supermärkte und Einkaufszentren ohne klares Profil weiter Kunden verlieren – wenn sie nicht kreative Mittel finden, um Verbraucherströme in ihre Läden zu lenken. Laut einer Untersuchung der Bosten Consulting Group (zitiert in Mei-Pochtler et al., 2013) beabsichtigen mehr als 70 % der deutschen Einzelhändler, ihren Etat für Social-Media-Aktivitäten aufzustocken. Rund 40 % planen, mobile Marketingkanäle zu nutzen. Schon jetzt betreibt die Hälfte der deutschen Einzelhändler ein Facebook-Profil und mehr als 50 % glaubt an eine weitere wachsende Bedeutung der sozialen Medien. Gleichzeitig hegen 33 % Zweifel, ob sich diese Kanäle effektiv nutzen lassen (vgl. Mei-Pochtler et al., 2013, S. 88). Der Start von Amazon Fresh in Deutschland, der Lebensmittel, die online bestellt werden, gleich liefert, im Mail 2017 in Berlin und Potsdam, wird den LEH weiter unter Druck setzen.

Der LEH reagiert schon jetzt auf das geänderte Konsumentenverhalten mit breiteren

Sortimenten, dem Ausbau der Premiummarken, individuellen Dienstleistungen und verbesserten Ladenkonzepten, um so eine höhere Wertschöpfung zu generieren (BVE, 2016, S. 23). Die Consulting KPMG analysiert Trends für den Handel im Jahr 2020 und sieht im Lebensmittelhandel selbstständige Kaufleute unter dem Dach großer Genossenschaften, die nur wenige Geschäfte führen und Jahresumsätze zwischen 50 und 200 Millionen Euro erwirtschaften, als Erfolgsmodell (KPMG, 2012, S. 5).

Stakeholderanforderungen des Lebensmitteleinzelhandels an Milch produzierende, verarbeitende und handelnde Betriebe können entsprechend im Folgenden bestehen:

- Kundenanforderungen genügen und übertreffen;
- niedrige Einkaufspreise;
- verlässliche und sichere Produktqualität;
- nachhaltige Umsatzentwicklungen;
- Kostenreduktion durch verkürzte Durchlaufzeiten;
- Reduzierung von Verpackungsmaterial;
- optimierte Produktionsprozesse;
- mehr Eigenmarken, die Profitmargen und Visibilität des LEH erhöhen.

#### 4.2.5. Externe Stakeholder: Der Gesetzgeber

Der Gesetzgeber übt über die Nahrungsmittelproduktion in Deutschland eine strenge Kontrolle aus. Die Erzeugung, Verarbeitung und Vermarktung von Milch und Milchprodukten unterliegt einer Vielzahl von Gesetzen, Vorschriften, Verordnungen, Richtlinien und vertraglichen Vereinbarungen (BVE, 2016, S. 2016). Hauptinitiator der für die deutsche Ernährungsindustrie relevanten Regelungen ist die Europäische Union. 70 % der relevanten Gesetzgebung wurde in Brüssel initiiert (PwC, 2014, S. 9).

Das europäische Lebensmittelrecht entspricht dem ganzheitlichen Gedanken „from farm to fork“. Futtermittel sind deshalb ebenso im Lebensmittelrecht eingeschlossen. In der EU wird Lebensmittelsicherheit durch die folgenden, zentralen Verordnungen sichergestellt (vgl. Pöchtrager, 2011, S. 75):

- VO (EG) 178/2002: EU-Basis-Verordnung
- VO (EG) 853/2004, 854/2004, 855/2004: drei EG-Lebensmittelhygieneverordnungen
- VO (EG) 853/2004: Lebensmittel- und Futtermittel-Kontroll-Verordnung

Die Basisverordnung bildet den rechtlichen Rahmen für Lebensmittelsicherheit und legt für die EU einheitliche Bestimmungen für die Lebensmittelsicherheit fest. Um Verbraucherschutz und Lebensmittelsicherheit umzusetzen, hat der Gesetzgeber die Rückverfolgung eines Produktes bzw. seiner Bestandteile in der Basisverordnung geregelt. Gemäß der Verordnung sind alle Lebensmittel- und Futtermittelbetriebe – wie Erzeuger, Verarbeitungsbetriebe oder Importeure – verpflichtet, eine transparente Produktionskette aufzubauen, d. h. alle Bestandteile vom Futtermittel zum Lebensmittel mit allen Zutaten müssen entlang der gesamten Kette vom Erzeuger bis zum Konsumenten verfolgt werden können (Pöchtrager, 2011, S. 77).

Das HACCP-System (Hazard Analysis and Critical Control Point auf Deutsch ‚Risiko-Analyse kritischer Kontroll-Punkte‘) bietet einen Managementansatz zur Gefahren- und Risikoeinschätzung in der Lebensmittelsicherheit. HACCP ist ebenfalls durch die EU

Verordnungen bindend, mit Ausnahmen der Primärproduktion und „*kleiner Betriebe*“ (Pöchtrager, 2011, S. 83). Nationale Regelungen ergänzen die EU-Vorordnungen. Auf Basis der sogenannten Milch-Güteverordnung führt die jeweils zuständige Stelle Kontrollen durch und analysiert Keimzahl, Zellzahl, Hemmstoffe und den Gefrierpunkt der Rohmilch. Des Weiteren regelt die Milch-Güteverordnung auch die Bezahlung der Milch, die an die Molkereien geliefert wird (vgl. VO Milch-Güte).

Das Gesetz über den Verkehr mit Milch, Milcherzeugnissen und Fetten, das sogenannte Milch- und Fettgesetz legt fest, dass Milcherzeuger die Pflicht haben, Milch und Sahne bzw. Rahm prinzipiell an eine Molkerei zu liefern (vgl. Milch- und Fettgesetz). Zusätzlich gibt es eine Reihe von EU-weiten und zusätzlich nationalen Verordnungen zur Information der Verbraucher, zur Lebensmittelkennzeichnung zur Verpackung und zu Inhaltsstoffen.

Stakeholderanforderungen des Gesetzgebers an Milch produzierende, verarbeitende und handelnde Betriebe können entsprechend Folgende sein:

- Lebensmittelsicherheit;
- Verbraucherschutz;
- Produktqualität und Qualitätssicherung;
- Einhaltung gesetzlicher Bestimmungen und freiwilliger Verpflichtungen;
- Transparenz und Verbraucherinformation;
- Erhalt der Arbeitsplätze im ländlichen Raum.

#### 4.2.6. Externer Stakeholder: Der Verbraucher

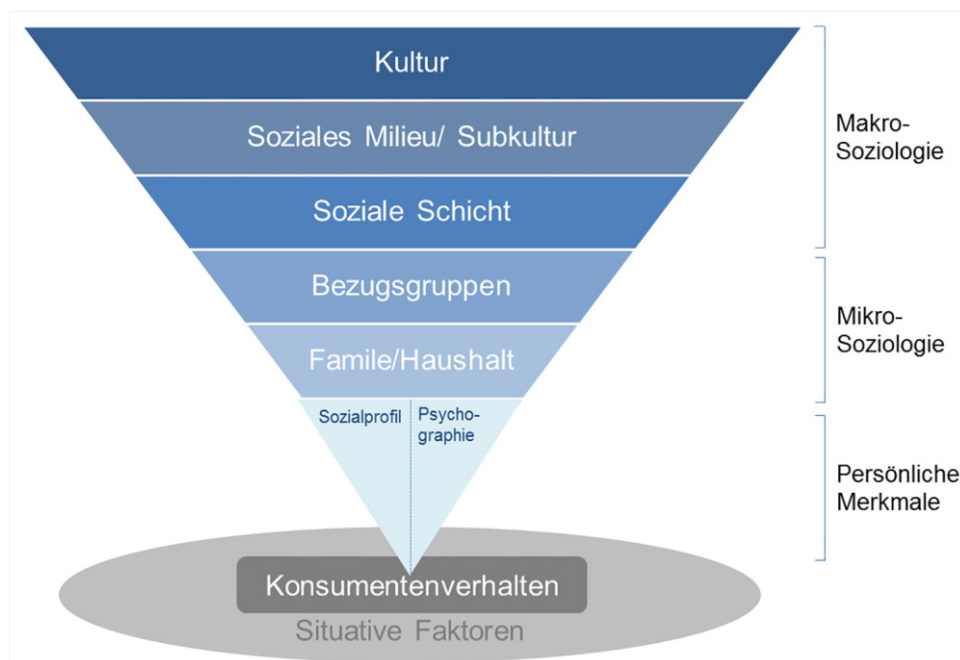
Verbraucher stehen verstärkt im Fokus der Hersteller. Gesättigte Märkte, zunehmender Konkurrenzdruck sowie eine größere Nachfragemacht der Kunden, verleiten Unternehmen dazu, die Perspektive der Verbraucher in ihr Denken einzubeziehen (vgl. Halfmann, 2014, S. 1). Die heutigen Verbraucher „*wissen sehr viel mehr und sind weit anspruchsvoller als die Kunden von gestern*“, so Mei-Pochtler et al. (2013, S. 81). Die Kunden von heute sind digital und vernetzt. So profitieren sie vom Zugang zu aktuellen Produktinformationen und von detaillierten Preis- und Qualitätsvergleichen bzw. Kommentaren und Produktempfehlungen anderer Käufer bzw. ihrer Peers aus ihren jeweiligen Netzwerken (vgl. Mei-Pochtler et al., 2013, S. 81). Gleichzeitig ist der Alltag vieler Konsumenten von zunehmender Mobilität, Individualisierung, Internationalisierung, flexiblen Arbeitszeiten und sich wandelnden Abläufen im familiären Miteinander geprägt. Laut Zühlsdorf et al. bedingen auch eine älter werdende Bevölkerung, ein steigender Anteil berufstätiger Frauen sowie der Anstieg von Ein- und Zwei-Personen-Haushalten Veränderungen im Kauf- und Ernährungsverhalten (vgl. Zühlsdorf et al., 2012, S. 24). Die Verbraucher entwickeln aufgrund dieser demografische Entwicklung, moderner Lebenswelten und konstantem Wertewandel immer individuellere und vielseitigere Bedürfnisse (BVE, 2016, S. 5). Diese stark fragmentierten Konsumentenbedürfnisse erschweren zukünftiges Wachstum der Agrar- und Ernährungsindustrie (vgl. PwC, 2014, S. 8). Zudem haben Lebensmittelkrisen wie Gammelfleisch oder Antibiotika Rückstände im Fleisch das Vertrauen der Verbraucher in die Ernährungsindustrie erschüttert und zu einer Entfremdung von Konsumenten und Produzenten beigetragen (vgl. von Meyer-Höfer et al., 2016, S. 75).

Laut Rommelspacher stehen die Kunden dem größtenteils ausgereiften und funktional wenig differenzierbaren Produktsortiment im Lebensmittelhandel „*gering involviert*“ gegenüber (Rommelspacher, 2012, S. 94). Insbesondere bei Lebensmittelkäufen handelt es sich um habitualisierte Käufe, die wenig Involvement mitbringen (vgl. Rommelspacher, 2012, S. 25). Als

Involvement bezeichnet man das Ausmaß an Engagement, das ein Konsument einem Gegenstand oder einem Sachverhalt entgegen bringt. Habitualisierte Käufe, so Spiller, unterstützen die Vereinfachung des Alltags (vgl. Spiller, 2010, S. 54). Solche Gewohnheitskäufe erwachsen aus einer Kaufzufriedenheit und sind häufig verbunden mit einer hohen Markentreue (ebenda).

Unterschiedliche Wissenschaftsdisziplinen wie u. a. Ökonomie, Psychologie oder Soziologie beschäftigen sich mit der Erforschung von Kaufentscheidungen und Konsumentenverhalten (zu den unterschiedlichen Forschungsfeldern vgl. Spiller, 2010, S. 36 ff). Im EU Vergleich gaben die deutschen Verbraucher 2015 vergleichsweise wenig für Lebensmittel und alkoholfreie Getränke aus – nämlich nur 10,2 % ihres verfügbaren Einkommens (vgl. BVE, 2016, S. 5). Die deutschen Kunden sind im Vergleich zu unseren EU Nachbarn beim Lebensmittelkauf nur eingeschränkt bereit, für hochwertige Produkte auch merkbare Preisaufschläge zu zahlen. Die HSH Nordbank fasst zusammen: *„Essen und Trinken hat hierzulande einen geringeren Stellenwert für den Konsumenten als beispielsweise in Frankreich, Italien oder Spanien“* (HSH Nordbank, 2017, S. 9). Verbraucher greifen daher häufig zu günstigeren Handelsmarken und Sonderangeboten von Markenartikeln (ebenda).

Die Konsumforschung zeigt dennoch, dass Verbraucher ihr Einkaufsverhalten bei Lebensmitteln nicht eindimensional nur auf den Preis reduzieren. Konsumenten zeigen differenzierte Verhaltensweisen und Einstellungsmuster, die den Herstellern und Händlern Spielräume für qualitätsorientiertes Marketing bieten (vgl. Zühlsdorf et al., 2012, S. 14). Laut Wunder et al. machen Kunden ihre Kaufentscheidungen immer öfter von Produktionsbedingungen und ihren Auswirkungen abhängig bzw. von den Werten und Praktiken der Produzenten (vgl. Wunder et al., 2014a, S. 2). Spiller (2010) stellt, wie Abbildung 11 zeigt, eine Beeinflussungshierarchie von Konsumentenverhalten auf:



**Abbildung 11: Beeinflussungshierarchie von Konsumentenverhalten**  
(Spiller, 2010, S. 66)

Insbesondere für den Lebensmittelkauf sehen Marktforscher eine Gruppen der „kritischen Konsumierenden“ und der „verantwortungsbewussten Engagierten“, die in Deutschland zusammen rund 40 % aller Verbraucher ausmachen (Roland Berger Strategy Consultants et al.,

2009, S. 29). Dieser Verbrauchertyp zeigt nicht nur seine positive Einstellung gegenüber umweltfreundlichen Lebensmitteln und Bio- Produkten, sondern setzt diese Einstellung auch bei Kaufentscheidungen um, und dies im weit stärkeren Maße als andere Kunden (vgl. Roland Berger Strategy Consultants et al., 2009, S. 19-24; Wunder et al., 2014a, S. 2). Die Transparenz von Qualität ist Grundvoraussetzung für eine differenzierte Kaufentscheidung. Trotzdem, so stellt Zühlsdorf fest, ist Qualitätstransparenz nur mit Informationsbemühungen der Verbraucher vor oder nach dem Kauf, d. h. mit zusätzlichen Informationen aus den Medien sicherzustellen (vgl. Zühlsdorf et al., 2012, S. 28).

Lebensmittel sind Produkte mit vielen Teileigenschaften. Zühlsdorf nennt sie „komplexe Qualitätsbündel“ (Zühlsdorf, 2012, S. 26). Verbraucher können einige der dargestellten Produkt- oder Prozesseigenschaften nur schwer nachvollziehen bzw. kontrollieren. Zühlsdorf et al. sehen also die Gefahr, dass Käufer durch unzulässiges Verhalten der Hersteller über die wirklichen Eigenschaften eines Produktes getäuscht werden, wenn Produktaufmachung oder Werbung nicht der Produktrealität entsprechen (Zühlsdorf et al., 2012, S. 26). Nicht nur Produktinformationen können die Kaufentscheidung beeinflussen. Weber sieht vielfältigen Abwägungen, die bei einer Produktwahl zum Tragen kommen. Er fasst zusammen:

*„Verbraucher wollen zwar nachhaltig kaufen und konsumieren, aber die finale Produktwahl unterliegt dennoch zumeist anderen Kriterien (...). Preis, Marke, Menge, Verfallsdatum und Nährwertinformationen konkurrieren mit nachhaltigen Gütesiegeln um die Aufmerksamkeit der Verbraucher und den Einfluss auf deren Kaufentscheidungen“* (Weber, 2015, S. 70).





Laut Weber bietet die Literatur bislang nur wenig Forschung zu den Abwägungen zwischen den unterschiedlichen Produktinformationen, ganz abgesehen von einer Analyse umweltbezogener und ethischer Aspekten (vgl. Weber, 2015, S. 70).

Stakeholderanforderungen von Verbrauchern an Milch produzierende, verarbeitende und handelnde Betriebe können entsprechend im Folgenden bestehen:

- preiswerte Lebensmittel;
- tiergerechte Haltung;
- gentechnikfrei Produkte;
- umweltverträglichere Produktion;
- Verzicht auf Zusatzstoffe;
- gesunde Produkte;
- besserer Geschmack;
- Vielfalt an Produkten.

### 4.3. Ansprüche an Unternehmen – eine Übersicht

Milch verarbeitende Betriebe stehen also fachlichen Anforderungen, Qualitätsanforderungen, organisatorischen Anforderungen, gesetzlichen Anforderungen, Marktanforderungen und Produktanforderungen gegenüber. Die unten dargestellten Anforderungen sind zwar generisch, aber sie bilden Rahmenbedingungen für Stakeholder Engagement in der Milchwirtschaft.

	Milchbauern	Molkerei	Mitarbeiter	Handel	Verbraucher	Gesetzgeber
 <b>Ökono- mische Anfor- derun- gen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Angemessener Preis pro Liter Milch</li> <li>• Abnahmesicherheit</li> <li>• Markt- &amp; wertschöpfungsorientierte Mengenanpassung der Milchproduktion</li> <li>• freier Marktzugang zur Milch verarbeitenden Industrie</li> <li>• Steuerentlastungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niedrige Einkaufspreise</li> <li>• Verlässliche und sichere Produktqualität</li> <li>• Nachhaltige Umsatzentwicklungen</li> <li>• Kostenreduktion durch verkürzte Durchlaufzeiten</li> <li>• optimierter Produktionsprozess</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faire Löhne</li> <li>• Erhalt der Arbeitsplätze</li> <li>• Gleicher Lohn für Frauen und Männer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kundenanforderungen genügen und übertreffen</li> <li>• Niedrige Einkaufspreise</li> <li>• Verlässliche und sichere Produktqualität</li> <li>• Nachhaltige Umsatzentwicklungen</li> <li>• Kostenreduktion durch verkürzte Durchlaufzeiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preiswerte Lebensmittel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lebensmittelsicherheit</li> <li>• Produktqualität</li> <li>• Qualitätssicherung</li> <li>• Verbraucherschutz</li> </ul>
 <b>Ökolo- gische Anfor- derun- gen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tierwohl</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduzierung von Verpackungsmaterial</li> <li>• Anti-biotika freie Rohmilch</li> <li>• Gentechnik freie Rohmilch</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduzierung von Verpackungsmaterial</li> <li>• optimierter Produktionsprozess</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiergerechte Haltung</li> <li>• Gentechnikfreie Produkte</li> <li>• Umweltverträglichere Produktion</li> <li>• Verzicht auf Zusatzstoffe</li> <li>• Gesundere Zusammensetzung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lebensmittelsicherheit</li> <li>• Produktqualität</li> </ul>
 <b>Soziale Anfor- derun- gen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbindliche Absprachen zwischen Bauern, Molkereien und dem Handel</li> <li>• Langfristige Lieferbeziehungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kundenanforderungen genügen und übertreffen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitsplatzsicherung</li> <li>• Gesundheitsschutz</li> <li>• Aus- &amp; Weiterbildung</li> <li>• Chancengleichheit</li> <li>• Aufstiegschancen</li> <li>• Vereinigungsfreiheit</li> <li>• Keine Diskriminierung</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faire Produktionsbedingungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transparenz und Verbraucherinformation</li> <li>• Erhalt der Arbeitsplätze im ländlichen Raum</li> <li>• Verbraucherschutz</li> </ul>
 <b>Sonstiges</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unterstützung aus der Politik</li> </ul>				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Besserer Geschmack</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einhaltung gesetzlicher Bestimmungen und freiwilliger Verpflichtungen</li> </ul>

**Tabelle 2: Anforderungen an die Milch verarbeitenden Betriebe durch Stakeholdergruppen**  
(eigene Darstellung)

## 5 Methodik und Vorgehen

Das folgende Kapitel beschreibt die Planung und Durchführung des gesamten Forschungsprozesses von der Methode zum Untersuchungsdesign, dem Forschungsinstrument, der Stichprobe und den Auswertungsmethoden.

### 5.1. Der Forschungsansatz

Die Werkzeugkiste der Sozialwissenschaften bietet quantitative und qualitative Forschungsmethoden an. Für die Planung des Forschungsvorhabens gilt es, in erster Instanz zwischen beiden Methoden zu entscheiden.

Im Wort quantitativ immanent, wollen quantitative Ansätze Forschungsergebnisse in Form von zahlenmäßigen Ausprägungen, statistischen Analysen, Modellen und Zusammenhängen so objektiv wie möglich erheben. Quantitative Ansätze werden dabei genutzt, um Hypothesen, Gesetzmäßigkeiten und Zusammenhänge zu entdecken und zu überprüfen (vgl. Reinders et al., 2015, S. 53). Ziel von quantitativen Forschungsmethoden ist es, numerische Daten zu generieren, aus denen Forscher logische und statistische Zusammenhänge konstruieren, um daraus allgemeingültige Aussagen ableiten zu können. Standardisierte Verfahren und genormte Instrumente sind Bedingung für die quantitative Datengewinnung und -auswertung.

Im Gegensatz dazu lässt sich qualitative Forschung nicht von der Theorie leiten, sondern stellt die subjektive Sichtweise des Individuums ins Zentrum der Betrachtung (Helfferich, 2011, S. 21). Die erhobenen Daten im Rahmen von qualitativer Forschung werden nicht statistisch ausgewertet, sondern interpretiert. Das Erkenntnisziel ist häufig das Erforschen von Lebenswelten und Interaktionen, um damit Konzepte und Theorie zu entwickeln, die das individuelle Erleben beschreiben (vgl. Helfferich, 2011, S. 22).

Merkmale	Quantitativer Ansatz	Qualitativer Ansatz
Forschungsperspektive	Forscherperspektive (von außen auf das Problem)	Experten/Betroffenen Perspektive (Innenperspektive)
Forschungskontext	replizierbar	interpretativ
Forschungsziel	objektiv	subjektiv
Forschungsprozess	statisch	dynamisch
Theoriebezug	deduktiv, Theorie prüfend	induktiv Theorie entwickelnd
Vorgehensweise	erklärend	verstehend
Datensammlung	standardisiert	offen und flexibel, nicht oder halb-standardisiert

Merkmale	Quantitativer Ansatz	Qualitativer Ansatz
Erkenntnisinteresse	Erklären kausaler Zusammenhänge durch Verallgemeinerbarkeit von Stichproben auf Grundgesamtheiten wie Populationen	Erforschung von Lebenswelten und Interaktionen
Methode	z. B. Versuch, Experiment, Reihenerhebung, Online-Fragebogen	z. B. Interview, Gruppendiskussion, qualitative Inhaltsanalyse, Beobachtung

**Tabelle 3: Vergleich quantitativer und qualitativer Methoden**

(vgl. Flick 2011; Häder, 2015)

Die Auswahl des jeweiligen Forschungsdesigns ist abhängig vom Forschungs- bzw. Erkenntnisziel. Die vorliegende Forschungsarbeit zum Stakeholder Engagement von KMU in der Milchwirtschaft bewegt sich in einem noch wenig erforschten Themenfeld (siehe 2.4. Forschungslücken). Der Schwerpunkt der Arbeit liegt in der Deskription und der Exploration des Forschungsgegenstandes sowie in der verstehend-interpretativen Rekonstruktion der sozialen Interaktionen in ihrem jeweiligen Kontext (vgl. Döring et al., 2016, S. 64). Das zugrunde liegende Erkenntnisinteresse dieser Arbeit dient der Erforschung von Realitäten und Interaktionen von KMU. Ausgehend von den oben genannten Merkmalen für Forschungsansätze eignen sich daher ein induktives Vorgehen und ein qualitativer Ansatz. Qualitative Sozialforschung analysiert Handlungsmuster und Prozesslogiken, die dem Einbinden von Stakeholder durch die zu untersuchen Betriebe zugrunde liegen. Das Vorgehen entspricht also dem gewählten Forschungsfeld.

Der Autorin ist sich mit der Entscheidung für eine qualitative Methode der Grenzen des Ansatzes bewusst. Aufgrund der subjektiven Aussagen und Ergebnisse kann qualitative Forschung keinen allgemeingültigen Zusammenhang zwischen Ursache und Wirkung herstellen. Ergebnisse qualitativer Forschung bleiben subjektiv und interpretativ. Sie sind weder messbar noch quantifizierbar und dementsprechend nicht objektiv beschreibbar (vgl. Helfferich, 2011, S. 21). Qualitative Forschung kann daher viele Facetten beinhalten sowohl in Schulen und Modellen also auch in Methoden und Techniken der Datenerhebung und -analyse. Die folgenden Abschnitte beleuchten daher Methoden und Instrumente zur Datensammlung und Datenauswertung.

## 5.2. Die Methode zur Datenerhebung

Wie viele Sozialwissenschaftler nennt Reichertz (2016, S. 184) das Interview den „Königsweg“ zur Ermittlung der subjektiven Sichtweise von Akteuren. Diese Popularität macht das Interview zur am weitesten verbreiteten Methode in der qualitativen Sozialforschung (Reichertz, 2016, S. 184; vgl. dazu auch Mey, 2014 S. 262 ff. oder Lamnek, 2005, S. 329). Reinders definiert ein Interview wie folgt:

*„Das Interview ist eine systematische Methode zur Informationsgewinnung, bei dem Personen durch Fragen oder Stimuli in einer asymmetrischen Kommunikationssituation zu Antworten motiviert werden.“* (Reinders, 2015, S. 94)

Es gibt zahlreiche Techniken und Formen, ein Interview zu führen (vgl. Helfferich, 2011, S. 35).



Mey und Mruck führen eine Vielzahl von Interviewvarianten an, wie etwa das rezeptive, das ethnografische, das fokussierte, das episodische, das themenzentrierte, das personenzentrierte, das systemische, das halbstrukturierte Interview sowie das Konfrontationsinterview, das Struktur-Dilemma-Interview und das Expert/inneninterview (vgl. Mey et al., 2010, S. 424 - 425). Reichertz ergänzt das offene, das fokussierte, das problemzentrierte, das Leitfaden- und das narrative Interview (vgl. Reichertz, 2016, S. 185).

Forscher können Interviews unterschiedlich umsetzen. Interviews können mündlich im direkten oder im indirekten Gespräch (Telefon- oder VoIP-Gespräch) geführt werden. Forscher können Fragen schriftlich im Internet stellen (Emails, Chat, offene Fragebögen). Interviews, so Reichertz, können offen, standardisiert oder halb standardisiert angelegt sein. Sie können sich an einzelne Gesprächspartner, Gruppen, an Betroffene, Laien oder Experten richten (vgl. Reichertz, 2016, S. 185ff.). Die Grenzen zwischen den oben genannten Interviewformen sind oft fließend oder überlappend. Interviews lassen sich sinnvoller nach der Steuerung (also Standardisierung oder Strukturierung) also auch nach dem zu erzielenden Ergebnis (beispielsweise Erzählung, Meinung, Bericht) kategorisieren (ebenda).

Für die Auswahl einer geeigneten Interviewform hat die Autorin die folgenden Kriterien in ihre Entscheidung miteinbezogen:

- den Forschungsgegenstand,
- die bestehende Datengrundlage,
- die Optionen für Strukturierung und Steuerung des Interviews

Ein exploratives Interview erlaubt die notwendige Offenheit für die Erfassung von qualitativen Informationen. Ein halbstrukturiertes Interview stellt eine solche offene Interviewform dar (vgl. Döring, et. al, 2016, S. 358). Um gleichzeitig aber auch sicherzustellen, dass bestimmte Aspekte angesprochen werden, hat sich die Autorin für eine leitfadenunterstützte Interviewform entschieden. Der Leitfaden dient als „*systematisch angewandte Vorgabe zur Gestaltung des Interviewablaufs*“ (Helfferich, 2014, S. 560). Die Autorin nimmt mit der stärkeren Strukturierung durch den Leitfaden schon während des Interviews eine Eingrenzung und Fokussierung der sprachlichen Daten auf ihren informativen Gehalt vor (vgl. Helfferich, 2011, S. 38).

Die Struktur eines Interviewleitfadens kann sehr verschieden sein. Sie enthält (Erzähl-) Aufforderungen, genau vorformulierte Fragen, Stichworte für frei formulierbare Fragen und/oder Vereinbarungen für die Umsetzungen von dialogischer Interaktion für die jeweiligen Strecken des Interviews (Helfferich, 2014, S. 560). Ein Leitfaden ist dabei so offen formuliert, dass das narrative Potenzial eines Interviews ausgeschöpft werden kann. Offen heißt dabei aber auch, dass der Befragte sich nach Belieben äußern kann, ohne Antworten auf standardisierte oder geschlossene Fragen geben zu müssen. Er kann frei entscheiden, was er bezüglich des Forschungsthemas für relevant hält. Der Leitfaden strukturiert dabei das Gespräch bei aller grundsätzlichen Offenheit im Interviewablauf und stellt eine Gedächtnisstütze für den Interviewer dar. Bei aller Offenheit stellt der Leitfaden zudem auch eine Vergleichbarkeit zu weiteren Interviews sicher, die anhand des gleichen Leitfadens geführt wurden. Diese Vergleichbarkeit zeichnet sich nicht durch die exakt vorgegebenen Fragenformulierungen aus, sondern viel mehr durch die inhaltliche Vergleichbarkeit des Fragenkatalogs (vgl. Döring et al., 2016, S. 372). Die Absicht des Leitfadeninterviews ist es, dem Forscher einen Perspektivwechsel zu ermöglichen, um so komplexe Zusammenhänge erkennen zu können. Ein Leitfadeninterview, so Flick, ist von der Erwartung bestimmt, dass in der offenen Gesprächssituation die Perspektiven der Befragten „*eher zur Geltung kommen als in standardisierten Interviews oder Fragebögen*“ (Flick 2012, S. 194).

Die Methode des Leitfadeninterviews hat wie andere qualitative Interviewmethoden auch ihre Begrenzungen. Zur Kritik an der Methode sei hier verwiesen auf grundlegenden Arbeiten von Christel Hopf, 1978.

Die Interviews werden durch eine qualitative Inhaltsanalyse (siehe dazu Kapitel 5.5. Die Inhaltsanalyse) ausgewertet. Trotz des Adjektivs „*qualitativ*“ streiten Wissenschaftler um den quantitativen oder qualitativen Charakter der Inhaltsanalyse. Inhaltsanalysen wurden ursprünglich in der Kommunikationswissenschaft als quantitative Auswertungstechnik angewendet. So streiten sowohl Rosenthal als auch Strübing der Inhaltsanalyse den rein qualitativen Charakter ab (zur Diskussion siehe Reichertz, 2016, S. 227). Die Autorin folgt aber der Argumentation von Mayring, der den „*Grundgedanke der QIA (...) nicht (als) das Hypothesentesten, sondern (als) Textanalyse mit interpretativen, aber regelgeleiteten Auswertungsschritten*“ sieht (zitiert nach Reichertz, 2016, S. 227). Das qualitative Element sehen Mayring und Brunner in der Kategorienentwicklung sowie der inhaltsanalytischen Systematisierung der Zuordnung von Kategorien zu Textbestandteilen. Ein solches Vorgehen, so Mayring und Brunner, wird in der quantitativen Inhaltsanalyse größtenteils übergangen (Mayring et al., 2009, S. 673).

### 5.2.1. Das Instrument zur Datenerhebung

Bei der Entwicklung des Interviewleitfadens gilt es, die in der Entwicklung der Forschungsfragen gemachten Überlegungen in den Leitfaden zu übertragen. Für Reinders stellt der Leitfaden „*das zentrale Scharnier zwischen der Forschungsfrage und dem Erkenntnisgewinn*“ dar (Reinders, 2015, S. 94). Der Leitfaden hat eine wegweisende Funktion in der Erhebung und Auswertung der Daten. Er strukturiert und standardisiert den Inhalt der erhobenen Daten und hilft, die Daten verschiedener Interviews vergleichbar zu machen. Döring et al. sehen den Leitfaden als „*Gerüst für Datenerhebung und Datenanalyse*“ (Döring et al., 2016, S. 372).

Wie stark ein Leitfaden strukturiert ist, hängt vom Forschungsinteresse ab und in wieweit der Forscher den Gesprächsfluss selbst lenken will. Je weniger ein Interview strukturiert ist, desto mehr muss der Fragende darauf achten, dass alle für die Forschungsfragen wichtigen Aspekte im Interview angesprochen werden. Helfferich hält fest, dass „*in den offenen Erzählraum strukturierend eingegriffen werden kann*“, wenn der Forscher dies für notwendig halte und dies begründe (Helfferich, 2011, S. 179).

Ein Leitfaden beinhaltet zahlreiche Fragen. Allen ist gemeinsam, dass sie erzählgenerierend und hörerorientiert sind, d. h. auch, dass sie neutral, offen, einfach und unmissverständlich formuliert sind. Der Leitfaden beginnt mit einem Einleitungstext, in dem der Forscher und das Forschungsvorhaben vorgestellt werden. In Anlehnung an Helfferich wird der Leitfaden in vier Schritte pro inhaltlichem Unterpunkt gegliedert (vgl. Helfferich, 2011, S. 186).

THEMA A : Erzählaufforderung/Leitfrage		
1. Stichpunkte die erwähnt werden sollten	2. Aufrechter- haltungsfragen	3. Konkrete Nachfragen
THEMA B: Erzählaufforderung/Leitfrage		
1. Stichpunkte die erwähnt werden sollten	2. Aufrechter- haltungsfragen	3. Konkrete Nachfragen
THEMA C : Erzählaufforderung/Leitfrage		
1. Stichpunkte die erwähnt werden sollten	2. Aufrechter- haltungsfragen	3. Konkrete Nachfragen
THEMA D : Erzählaufforderung/Leitfrage		
1. Stichpunkte die erwähnt werden sollten	2. Aufrechter- haltungsfragen	3. Konkrete Nachfragen

**Abbildung 12: Struktur Leitfaden Interview**  
(eigene Darstellung)

Abbildung 12 zeigt die generische Strukturierung eines Leitfadens. Jeder der Unterpunkte beginnt mit der Erzählaufforderung bzw. der Leitfrage. Die Leitfrage fungiert als Erzählaufforderung/Stimulus und entsprechend muss sie sehr offen formuliert sein. Darauf folgen drei Spalten (siehe Abbildung 12). Die Spalte auf der linken Seite beinhaltet die Stichpunkte, die im Interview erwähnt werden sollten. Diese Liste fungiert als Gedächtnisstütze für den Interviewer. In der Mitte folgt dann eine Reihe von Aufrechterhaltungsfragen, die der Interviewer optional einfließen lassen kann, um den Befragten im Erzählfluss zu halten. Dabei gilt es, keine neuen Themen einfließen zu lassen. In der rechten Spalte folgen konkrete Nachfragen. Die Liste der Nachfragen umfasst inhaltliche Aspekte, die im Interview abgedeckt werden sollten. Die Nachfragen dienen als Gedächtnisstütze für den Interviewer, wenn diese Aspekte während des Interviews nicht erwähnt werden.

Zur Entwicklung des Leitfadens hat sich die Autorin an den SPSS Schritten von Helfferich orientiert. SPSS steht hier für die Schritte ‚Sammeln‘, ‚Prüfen‘, ‚Sortieren‘ und ‚Subsumieren‘ (vgl. Helfferich, 2011, S.180 ff). Im Hinblick in die unter Punkt 1.2. aufgeworfenen Forschungsfragen wurde eine Großzahl von Fragen zu den einzelnen Fragekomplexen gesammelt. Diese wurden in einem zweiten Schritt auf ihre inhaltliche Ausrichtung und die

Formulierung überprüft. Fragen, die Daten abfragen, die bekannte Antworten zu Tage führen, die geschlossen formuliert waren, wurden gestrichen, um so die lange Liste zu kondensieren. Anschließend wurden die Fragen nach Inhalten gruppiert. Dabei gelang es, immer wieder inhaltliche Aspekte auch in Fragen zusammenzufassen. Nach Helfferich muss *„für jedes (...) sortierte Bündel eine einzige, möglichst einfache Erzählaufforderung gefunden werden, unter die die Einzelaspekte „subsumiert“ (= untergeordnet) werden können“* (Helfferich, 2011, S. 185). Fragen mit erzählgenerierenden Eigenschaften kommen als Leitfrage in Betracht, andere Fragen werden als Stichpunkte für die Checkliste umformuliert. Fragen nach Punkten, die auf jeden Fall im Interview vorkommen sollen, werden in konkrete Nachfragen umformuliert. Der Abschluss des Leitfadens bildet jeweils die Bitte um Ergänzung wichtiger im Interview offen gebliebener Punkte. Die Autorin ist sich bewusst, dass sie durch ihr eigenes Vor- und Kontextwissen bei der Entwicklung des Leitfadens Einfluss auf die Studie nimmt. Denn schon die Fokussierung des Fragebogens engt den Blick auf das Forschungsfeld ein. Der Leitfaden wurde in einem konkreten Pre-test getestet.

Die Forschungsfragen sind in die inhaltlichen Unterpunkte des Leitfadens übertragen worden. Inhaltlich orientiert sich der Leitfaden (siehe Annex 1) an den Forschungsfragen und ist kongruent damit vier inhaltliche Blöcke gegliedert:

- Wie sieht das Geschäftsumfeld der Unternehmen aus und wer sind die Stakeholder in diesem Geschäftsumfeld?
- Wie gestalten die Unternehmen das Einbinden der Stakeholder?
- Welche Erfahrungen haben die Unternehmen mit Stakeholder Engagement gemacht und welche Themen werden diskutiert?
- Welche Bedeutung hat das Einbinden von Stakeholdern für Ihr Unternehmen, welche Erfolgsfaktoren benennen die Unternehmen für Stakeholder Engagement?

Diese inhaltlichen Blöcke spiegeln entsprechend in der Auswertung (siehe Kapitel 6.3. – 6.6.)

### 5.2.2. Das Interview als Kommunikationssituation

Jeder Interviewpartner konstruiert im Interview seine eigene Wirklichkeit bzw. seine Perspektive. Interviews sind nach Reichertz also *„Ego-Dokumente“*, die durch eine Deutung der Realität entstehen (Reichertz, 2016, S. 187). Das Forschungsinteresse und der spezifische Anwendungsbereich sowie die Art der erwartbaren Ergebnisse bestimmen die jeweilige Wahl der Interviewform. Die Autorin bettet ihre Interviews in die Kommunikationstheorie des Soziologen Niklas Luhmann ein. Luhmann sieht den Inhalt einer Kommunikation erst durch den Kommunikationsprozess zwischen Kommunikator und Rezipient – hier also zwischen Forscherin und Interviewpartner – konstruiert (vgl. Luhmann, 1984). Dabei sieht der Soziologe Kommunikation als dreistufigen Selektionsprozess bestehend aus Information, Mitteilung und Verstehen.

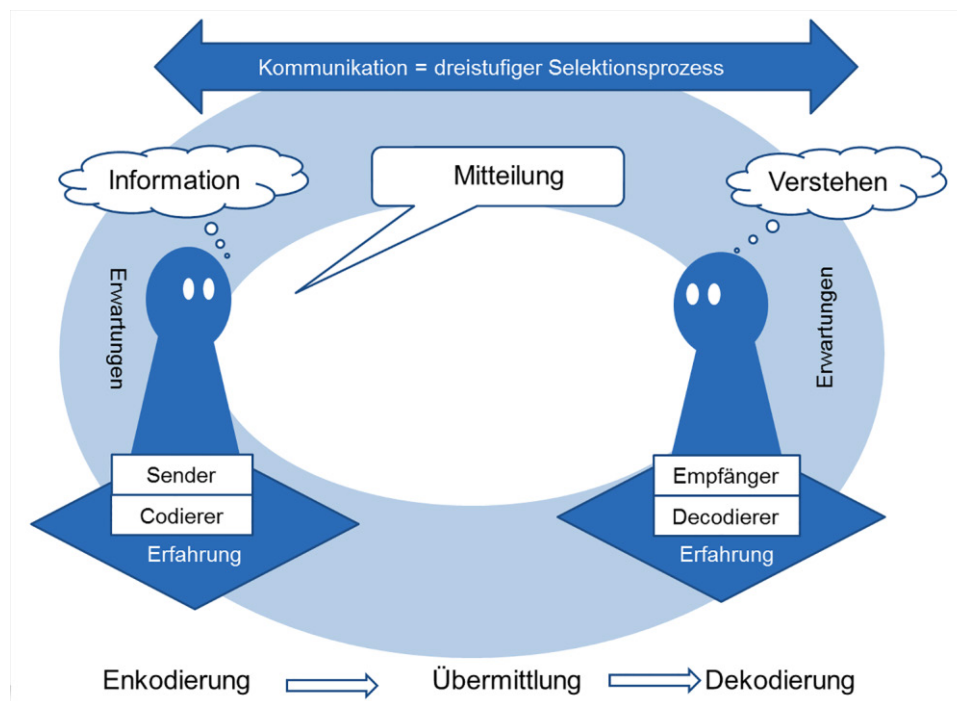


Abbildung 13: Kommunikationsmodell nach Luhmann (eigene Darstellung, 2017)

In einer Kommunikation kann es nach Luhmann aufgrund von Enkodier- oder Dekodierfehlern, aufgrund von falschen Erwartungen oder fehlendem Wissen bzw. gemachten Erfahrungen zu Missverständnissen kommen. Diese Fehlerquellen können gleichermaßen auf die von der Autorin geführten Leitfadenterviews zutreffen. „Die Wahrnehmung der äußeren Wirklichkeit“, ergänzen Ant et al., „ist selektiv, sie unterliegt systematischen Fehlerquellen, wie Stereotypen oder Heuristiken, d. h. Faustregeln. Wahrnehmung wird interpretiert, gespeichert und bewertet“ (vgl. Ant et al., 2014, S. 60). Daher hat die Interviewerin ihre Rolle als Fragestellerin reflektiert, um den zu erforschenden Sachverhalt nicht gleichsam auch selbst mit zu konstruieren. Die Einhaltung der Interviewanweisungen und eine Zurückhaltung in der Erläuterung über die Anweisungen hinaus begrenzen den individuellen Einfluss der Interviewerin und reduzieren eine unerwünschte Beeinflussung des Forschungsthemas. Ein Beitrag zur Konstruktion des zu erforschenden Sachverhalts kann aber nie absolut ausgeschlossen werden. Hier liegen gleichsam die Grenzen der durchgeführten Methode (siehe dazu auch Kapitel 7.3 Grenzen der Untersuchung 7.3 Grenzen der Untersuchung).

### 5.3. Die Stichprobe

In der qualitativen Forschung legt die Auswahl der Stichprobe keinen Wert auf Repräsentativität sondern nimmt vielmehr typische Fälle in den Fokus, die sich durch Ausdifferenzierung eines Merkmals oder Phänomens als Forschungsobjekt eignen (vgl. Häder, 2015, S. 177). Es wird also nicht mit einer Zufallsstichprobe gearbeitet, sondern mit einer absichtsvollen bzw. bewussten Stichprobenziehung (vgl. die unterschiedlichen Ansätze bei Muck et al., 2010 S. 241 ff). Für die Auswahl der zu interviewenden Unternehmen hat sich die Autorin an der Idee eines möglichst hohen Erkenntnisgewinns orientiert.

Diese Arbeit nimmt kleine und mittelständische Unternehmen wie beschrieben in den Fokus. Es gibt Auseinandersetzung darüber wie und aufgrund welcher Eigenschaften KMU von Großunternehmen zu unterscheiden sind (siehe dazu Kapitel 2.2. KMU in der Forschung). Für

die Auswahl von Betrieben in dieser Arbeit sind die folgenden Merkmale angewendet worden:

- Unternehmen mit weniger als 500 Mitarbeitern
- Unternehmen ohne Nachhaltigkeitsbericht
- Unternehmen mit generellem Interesse am Thema
- Unternehmen, die ein bestimmtes Spektrum an Produkten herstellen (Milchprodukte inkl. Käse)
- Unternehmen mit einer bestimmten Produktionstiefe (Eigenfertigung)
- Unternehmen mit Eigenständigkeit, ohne Teil großer Konzerne zu sein

Die vorliegende Arbeit hat zum Ziel, das Phänomen Stakeholdereinbindung in so definierten KMU in seiner Breite und seinen verschiedenen Ausprägungen aufzufächern und somit neue Informationen öffentlich zu machen.

Betriebe mit einem Nachhaltigkeitsbericht, veröffentlichen ihre Stakeholder Engagement Aktivitäten auf jährlicher Basis, daher sind diese Unternehmen für diese Arbeit nicht interessant. Es geht in dieser Arbeit nicht darum, eine Theorie zu verallgemeinern oder Bedingungsfaktoren zu identifizieren. Die Beschreibung der Variationen des Phänomens selbst ist das Ziel (vgl. Mey et al., 2010, S. 243). In Anlehnung an die Ground Theory Methodology (vgl. dazu Mey et al., 2011, Breuer, 2010, Strübing, 2014) hat die Autorin sich am Prinzip der Kontrastierung orientiert. Es wurden also Betriebe gewählt, die möglichst unterschiedlich sind. Kleinstbetriebe, Direktvermarkter, Privat-Molkereien, Regionalanbieter, Biohersteller, traditionelle Produzenten oder genossenschaftlich arbeitende Unternehmen.

Das so entstandene Raster wurde auf die Betriebe im Branchenverzeichnis *Wer und Was MilchWirtschaft aus dem Behr's Verlag (Behr's Verlag (Hrsg.) 2014)* sowie die Verzeichnisse der Milchwirtschaft im Internet (vgl. [milchwirtschaft.de](http://milchwirtschaft.de) oder [milchland-bayern.de](http://milchland-bayern.de)) angelegt. Die Betriebe wurden per Mail kontaktiert und ihre Bereitschaft abgefragt. Zusätzlich wurde Betriebe auf dem Molkereikongress 2017 in München sowie auf der Grünen Woche 2017 in Berlin direkt angesprochen. Aufgrund der Beschränktheit des Umfangs einer Masterarbeit konzentriert sich die Analyse auf sechs Unternehmen. Die Stichprobe wird aus Gründen des Datenschutzes anonymisiert.

## 5.4. Durchführung, Dokumentation und Transkription der Interviews

Die Interviews wurden persönlich vor Ort und in drei Fällen per Telefon durchgeführt. Für die Interviews hat die Autorin den im Annex 2 Leitfaden aufgeführten Leitfaden verwendet. Die Interviews wurden als MP3 aufgezeichnet. Die Aufnahmezeit lag zwischen 35 und 75 Minuten ohne einleitende und abschließende Worte. Es wurde eine Einwilligungserklärung erarbeitet und entsprechend übergeben, die das Forschungsvorhaben vorstellt, die Anonymisierung der Daten zusagt und Kontakte zur Autorin festhält (siehe Annex unter A 3). Laut Flick ist die Dokumentation oder Aufzeichnung der Informationen ein entscheidender Schritt im Rahmen eines Forschungsprozesses, weil dieser Schritt die Qualität der Daten prägt, die für die Interpretation genutzt werden können (vgl. Flick, 2012, S. 385). Entsprechend wird das Vorgehen in der vorliegenden Masterarbeit kurz erläutert.

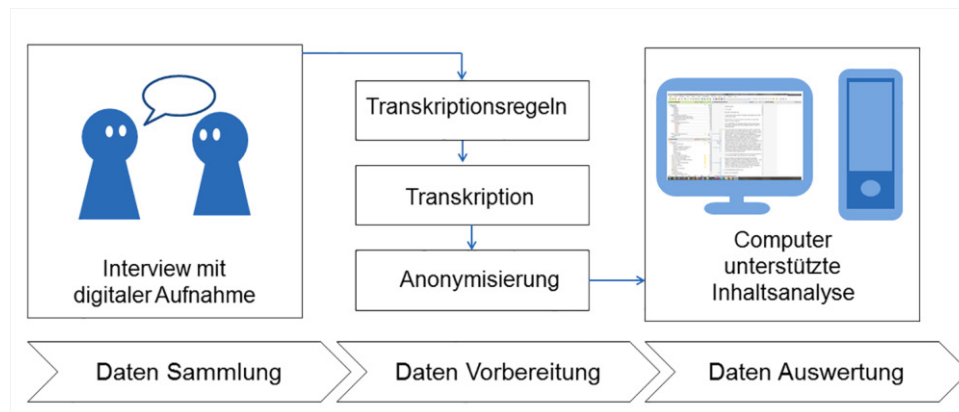


Abbildung 14: Der Weg vom Interview zur Datenauswertung (eigene Darstellung, 2017)

Die Interviews wurden transkribiert. Die Autorin hat sich in der Transkription an die Regeln von Kuckartz (vgl. 2010, S. 44) gehalten (siehe Annex unter A 1). Diese Regeln sehen insbesondere eine wörtliche Transkription vor, wobei Ausdruck und Zeichensetzung „leicht geglättet“ und so „an das Schriftdeutsch angenähert“ werden (Kuckartz, 2010 S. 44). Die Autorin hat bewusst keine non-verbale Kommunikation wie Mimik und Gestik verzeichnet. Nach Flick (2012, S.385) will die Autorin den Forschungsprozess nicht „mit einem Übermaß an (manchmal unnötiger) Genauigkeit“ überfrachten. Nur dort, wo Externes wie beispielsweise Störungen der Interviewsituation durch Telefonklingeln Einfluss auf das Interview nahmen, wurde dies verzeichnet.

Nach der Transkription der Interviews hat die Autorin noch einmal die Rechtschreibung überprüft sowie die Anonymisierung aller Interviews vorgenommen. Dabei hat sie die Namen der Betriebe durch BETRIEB A, BETRIEB B etc. ersetzt. Alle im Interview erwähnten Personen und deren Namen wurden durch MUSTERMANN# A ausgetauscht. Die Raute # steht für eine Nummerierung der vorkommenden Personen in einem Interview. Der Buchstabe hinter der Raute ist derselbe Platzhalter wie in der Bezeichnung des Betriebs und kennzeichnet so auch das Interview, um mögliche Verwechslungen in späteren Zitaten aus den Gesprächen zu vermeiden. Mit Orten und Daten ist die Autorin entsprechend umgegangen. Jahreszahlen werden durch das # Zeichen ersetzt, soweit eine Anonymisierung erforderlich ist. Orte werden durch allgemeine Bestimmungen wie GEMEINDE, KREIS, STADT, REGION oder BUNDESLAND ausgetauscht. Alle Ersetzungen werden durch Großbuchstaben gekennzeichnet (zu Anonymisierung, vgl. auch Kuckartz, 2010, S. 47; Döring et al., 2016, S. 584; Helfferich, 2011, S. 191; Reicherzt, 2016, S. 169 ff). Sollten weitere Alleinstellungsmerkmale anonymisiert werden müssen, ist die Ersetzung bzw. Verallgemeinerung durch Großbuchstaben angezeigt. In der Nennung der Interviewpartner wird ausnahmsweise auf geschlechtsneutrale Bezeichnung gesetzt, um eine weitere Dimension der Anonymisierung umzusetzen.

## 5.5. Die Inhaltsanalyse

Bei der Auswertung von Leitfadeninterviews wird so die Literatur kaum ein aufwendiges sequenzanalytisch-sinnverstehendes Analyseinstrumentarium verwendet. Vielmehr werden Leitfadeninterviews vornehmlich „inhaltsanalytisch (...) oder entsprechend des „Kodierparadigmas“ der Grounded Theory (...) ausgewertet“ (Kleemann et al., 2013, S. 209). Entsprechend werden die für die Arbeit geführten Interviews mithilfe einer Inhaltsanalyse untersucht. Forscher haben unterschiedliche Ansichten, was eine Inhaltsanalyse ausmacht (vgl.

Schreier 2014). Nach Mayring ist die qualitative Inhaltsanalyse ein Ansatz systematischer, qualitativer Analyse von Text (vgl. Mayring, 2000). Schreier sieht die qualitative Inhaltsanalyse als einen Prozess zur Beschreibung ausgewählter Textbedeutungen (Schreier, 2014). Mayring et al. führen aus, dass die qualitative Inhaltsanalyse regelgeleitet vorgeht, und somit überprüfbare Ergebnisse liefert (vgl. Mayring et al., 2014, S. 543). Mayring (1990, S. 87) führt drei Grundformen der qualitativen Inhaltsanalyse an: die zusammenfassende, die explizierende und die inhaltlich-strukturierende Inhaltsanalyse. Darüber hinaus haben sich weitere Ansätze entwickelt. Schreier (2014) gibt dazu einen Überblick. Eine Diskussion der einzelnen Varianten an dieser Stelle führt für diese Studie zu weit (vgl. Schreier, 2014).

In dieser Untersuchung greift die Autorin auf das inhaltlich-strukturierende Verfahren (vgl. Mayring et al., 2014, S. 548) zurück. Im Zentrum der inhaltlich-strukturierenden Methode steht die Identifikation von inhaltlichen Aspekten im Material und die Beschreibung des Ausgangsmaterials in Hinsicht auf diese Aspekte. Diese Aspekte bestimmen folglich die Grundform des Kategoriensystems (vgl. Schreiber, 2014, o. S.). Der Prozess einer inhaltlich-strukturierenden Inhaltsanalyse besteht aus den in der Abbildung dargestellten Schritten, die sich in Schleifen wiederholen können.



Abbildung 15: Zirkuläres Verfahren einer Inhaltsanalyse (eigene Darstellung, 2017)

Für Reichertz ist das besondere Merkmal der Inhaltsanalyse, dass diese Analyse Texte untersucht anhand von „bestimmten Relevanzen (Themen, Kategorien, Konzepten, Typen, Kodes) und mit festen Regeln“ (Reichertz, 2016, S. 229). Auch für Flick (vgl. Flick 2012, S. 409) sowie Mayring und Frenzel (2014, S. 544) ist das eigentliche Instrumentarium der Inhaltsanalyse das Kategoriensystem. Schreier sieht im Kategoriensystem das „Differenzierungskriterium gegenüber anderen qualitativen Verfahren“ (Schreier, 2014, o. S.). Kategorien sind „deskriptive Strukturierungen“ (Mayring, 1990, S. 74), die immer abstrakter sind als das Ausgangsmaterial, das sie bearbeiten bzw. gliedern. Kategorien müssen sich dabei sowohl auf die theoretischen Grundlagen also auch auf das Forschungsmaterial beziehen. Die Autorin versteht wie Kuckartz eine Kategorie als „ein(en) Bezeichner, ein Label, (...) der Textstellen zugeordnet wird“ (Kuckartz, 2010, S. 57). In der Literatur werden auch die Worte Codes, Keywords oder Schlagwörter für Kategorien verwendet (vgl. Kuckartz, 2010, S. 60). Auf



ausdifferenzierte Definitionen dieser Begrifflichkeiten wird an dieser Stelle bewusst verzichtet.

Für die Kategorienbildung diskutiert die Literatur induktive und deduktive Verfahren. Bei induktiven Kategorien sind die Kategorien direkt aus dem Textmaterial abgeleitet worden. Man spricht von einer deduktiven Kategorienbildung, wenn diese von vorneherein entwickelt werden sind (vgl. Mayring 2007, Reichertz, In: Baur et al. 2014, S. 68-81).

Für Kuckartz (2010, S. 62) ist es in der Arbeit mit der computerunterstützten qualitativen Datenanalyse „*unerheblich, ob die Kategorienbildung deduktiv oder induktiv erfolgt*“. Er führt dazu an: „*Auf der Basis von Vorinformationen, die man über den Untersuchungsgegenstand besitzt, wird häufig für die Erhebung ein Interviewleitfaden konstruiert, der auch als Grundgerüst für das Kategoriensystem dient. Dieses wird dann anhand des Untersuchungsmaterials induktiv ausdifferenziert und präzisiert*“ (ebenda). Entsprechend geht die Autorin bei der Kategorienbildung in den folgenden Schritten vor:

- Analyse der Texte nach den aus dem Leitfaden-Fragenbogen deduktiv postulierten Kategorien
- Überprüfung der Kategorien
- Anpassung des Kategoriensets durch Ergänzung induktiv am Text entwickelter Kategorien
- Zuordnung der Kategorien an die Textstellen
- Überprüfung, ob sich Kategorien mehrfach auf Textstellen beziehen
- Abstrahierung bzw. Zusammenfassung oder Aufschlüsselung von Kategorien

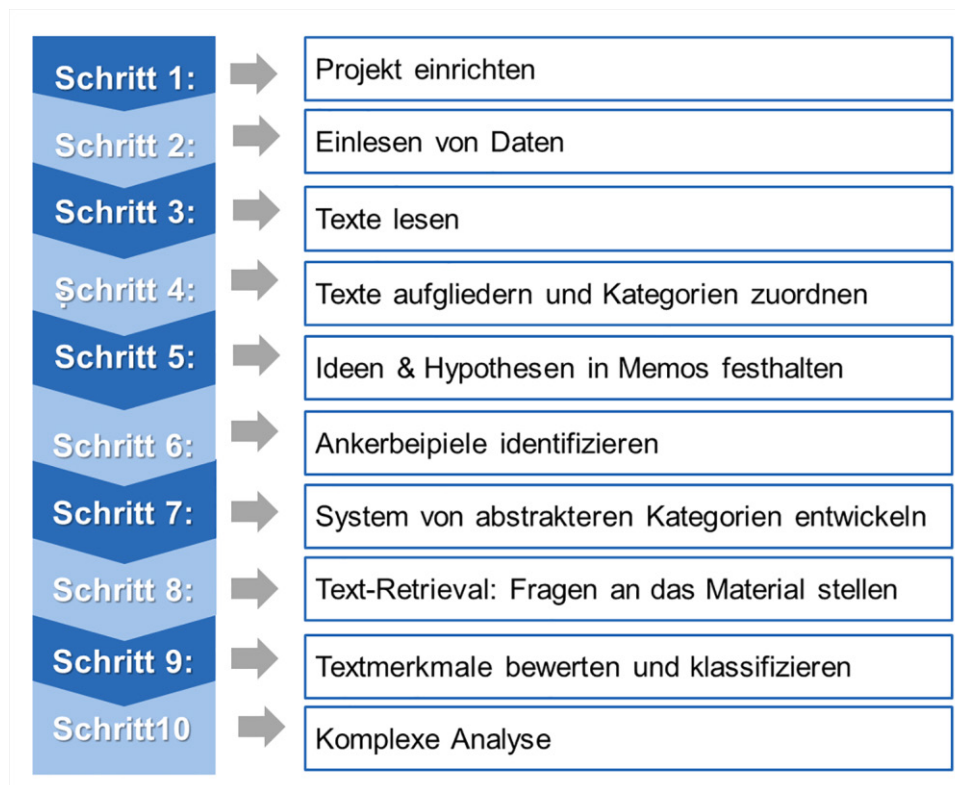
Nach diesem Vorgehen entstand der Kodierleitfaden (vgl. Annex 4 Kodierleitfaden), auf dessen Grundlage alle Interviews kodiert werden.

Den Interviewtexten werden zunächst Kategorien nah am Leitfaden zugeordnet. Im weiteren Verlauf wurden die Kategorien abstrahiert und in Oberkategorien sowie Unterkategorien strukturiert, um Beziehungen zwischen den unterschiedlichen Kategorien deutlich zu machen (vgl. Flick, 2012, S. 388).

### 5.5.1. Die computerunterstützte Datenanalyse

Für die Auswertung der Interviews nutzt die Autorin die Software MAXQDA (Version 12). Die computerunterstützte Datenanalyse ist ein Werkzeug und ersetzt keine Methode. Sie erleichtert die Vergabe von Kategorien, unterstützt die spezifische Strukturierung der Kategorien, ermöglicht das Verknüpfen von relevanten Datensegmenten untereinander zu Clustern oder Untergruppen, vereinfacht das Daten Display und seine Visualisierung (vgl. Kuckartz, 2010, S. 14 sowie Flick, 2012, S. 472). Durch die computerunterstützte Datenanalyse werden Kategoriensysteme, Memos und kodierte Textsegmente schneller auffindbar und ermöglichen, die Überprüfung der Ergebnisse von qualitativer Forschung (vgl. Kuckartz, 2010, S. 20). Damit unterstützt die Software den Forscher bei der Interpretation Daten sowie bei der Überprüfung und Bestätigung seiner Ergebnisse (vgl. Flick, 2012, S. 453-454).

Für die Datenanalyse mit der Software MAXQDA folgt die Autorin dem folgenden Ablauf:



**Abbildung 16: Ablauf der Datenanalyse mit MAXQDA**

(vgl. Kuckartz, 2010, S. 21-28; Verbi (2015))

## 5.6. Objektivität, Reliabilität und Validität der Methode

Objektivität, Reliabilität und Validität sind feste Größen für die Bewertung quantitativer, sozialwissenschaftlicher Forschung. Im Gegensatz dazu gilt für die qualitative Forschung keine einheitliche Sicht auf diese Gütekriterien (Steinke, In: Kuckartz et.al., 2007, S. 176; Döring et al., 2016, S. 106 ff.). Nach Steinke benötigt die qualitative Forschung spezifische Bewertungskriterien (vgl. Steinke, In: Kuckartz et.al. 2007, S. 187). Auch Flick führt an, dass Reliabilität von Forschungsergebnissen – also die Stabilität von Daten bei mehreren Erhebungen – für die Beurteilung qualitativer Daten unbrauchbar ist. Die identische Wiederholung einer Erzählung, so Flick beispielhaft, bei wiederholten narrativen Interviews verweist eher auf eine vorbereitete Version als auf die Verlässlichkeit der Aussagen (Flick, In: Kuckartz et.al. 2007, S. 192-193).

Objektivität in der sozialwissenschaftlichen Forschung besteht dann, wenn unterschiedliche Forscher, die die Erhebung unabhängig durchführen, zu den gleichen Ergebnissen kommen (vgl. Häder, 2015, S 104). Objektivität ist nach dieser Definition in der vorliegenden Arbeit nicht gegeben. Diese ist auch durch die Autorin nicht beabsichtigt, denn das Leitfaden Interview mit narrativem Charakter als Methode widerspricht diesem Anspruch. Reliabilität bezieht sich auf die Zuverlässigkeit und Stabilität des Erhebungsinstruments. Auch der Reliabilität steht das Leitfaden Interview mit narrativem Charakter als Methode gegenüber, da die offene Methode, es den Befragten ermöglicht, selbst Schwerpunkte zu setzen. Die vorliegende Arbeit ist damit typisch für die qualitative Forschung, in der Objektivität und Reliabilität als Bewertungskriterien

nur selten angewendet werden (vgl. Flick, 2010, S. 397), da Offenheit und Flexibilität als vorgegebenes wissenschaftstheoretisches Paradigma qualitativer Forschung durch die Bewertung nach Objektivität und Reliabilität beschnitten würden, so Döring et al. (2016, S. 107). In der Literatur findet sich eine Vielzahl von Vorschlägen für Gütekriterienkataloge speziell für qualitative Forschungsvorhaben. Döring et al. nennen mehr als einhundert verschiedene Kriterienkataloge an Gütekriterien für qualitative Forschung (Döring et al., 2016 S. 107). Für die vorliegende Arbeit hat sich die Autorin an Gütekriterien nach Steinke orientiert (vgl. Steinke, In: Kuckartz, et.al. 2007, S. 187 und Döring et al., 2016, S. 112-113), die u. a. folgende Gütekriterien für qualitative Forschung benennt:

- Intersubjektive Nachvollziehbarkeit
- Indikation
- Limitation
- Reflektierte Subjektivität
- Relevanz

Diese Gütekriterien wurden in der vorliegenden Arbeit wie folgt adressiert :

Gütekriterien	Bewertungskriterien	Umsetzung in der Arbeit
<b>Intersubjektive Nachvollziehbarkeit</b>	Wie gut können Außenstehende den kompletten qualitativen Forschungsprozess nachvollziehen und damit beurteilen?	Forschungsprozess wird beschrieben siehe Kapitel 5 und 6, insbesondere: 5.2.; 5.4.; 5.5.; 6.1.  Siehe Annex: Transkriptionsregeln (A 1), Interviewleitfaden (A 2), Kodierleitfaden (A 4).
<b>Indikation</b>	Wurden die einzelnen methodischen Entscheidungen im qualitativen Forschungsprozess im Hinblick auf ihre Angemessenheit für das Forschungsvorhaben ausreichend begründet?	Methoden wird beschrieben siehe Kapitel 5.1.; 5.2. ; 5.3.
<b>Limitation</b>	Wie genau wird erläutert, auf welche weiteren Bedingungen sich die Studienergebnisse verallgemeinern lassen bzw. inwiefern die Verallgemeinerbarkeit begrenzt ist?	Verallgemeinerbarkeit und Grenzen der Methode werden diskutiert unter Kapitel 7.3
<b>Reflektierte Subjektivität</b>	Wie umfassend und überzeugend reflektieren die Forschenden ihre eigenen subjektiven Positionen und Rollen?	Rolle der Autorin wird beschrieben unter Kapitel 5.2.1.; 5.2.2.; 6.1
<b>Relevanz</b>	Wie groß ist die praktische Relevanz der Studie?	Relevanz wird herausgestellt unter Kapitel 1.3.; 2.4.; 4.1.

**Tabelle 4: Adressierung der Gütekriterien sozialwissenschaftlicher Forschung**  
(Kriterien und Fragen adaptiert nach Döring et al., 2016, S. 112-123)

## 6 Auswertung

Grundlage der Analyse sind sechs transkribierte Interviews, die im ersten Halbjahr 2017 mit KMU aus der Milchwirtschaft zum Thema Stakeholder Engagement geführt wurden.

### 6.1. Auswertungskategorien

Der Kern der qualitativen Inhaltsanalyse besteht wie erwähnt (siehe Kapitel 5.5. Die Inhaltsanalyse) aus dem Kategoriensystem. Aus dem Interviewleitfaden wurde deduktiv ein Basis-Kategorienset abgeleitet. Nach dem ersten Kodierdurchgang wurde deutlich, dass das Kategorienset ergänzt werden muss. So wurden induktiv am Material die Kategorien zu Zielen und Ansprüchen der Unternehmen einschließlich Einstellung und Glaubwürdigkeit, sowie zu Stakeholdern erarbeitet. Um zu kleinteilige Kategorien zu verhindern, wurden in der Kategorie ‚Stakeholder‘ sowohl beschreibende Inhalte als auch Stakeholder Erwartungen zusammengefasst. Im Gegensatz zu bewertenden Codes oder Faktencodes, vergibt die Autorin damit thematische Codes, die Hinweise geben auf bestimmte Inhalte im Text. Sie hat dabei darauf geachtet, dass die Kategorien immer einen Bezug zur Fragestellung und den Forschungsfragen erkennen lassen. Es ist so das folgende Kategorienraster für die Auswertung entstanden:

Kategorie	Kategorie Name	Definition
Ober-kategorie 1	<b>Ziel und Anspruch der Unternehmen</b>	Mit dieser Oberkategorie werden sowohl Leistungsziele, Finanzziele, Führungs- und Organisationsziele, soziale und ökologische Ziele eines Unternehmens benannt als auch Werte und Normen.
Unter-kategorie 1.1.	<b>Ziele und Strategie</b>	Die Kategorie benennt die angestrebten Ergebnisse der Unternehmen und den Weg, den die Unternehmen einschlagen, um diese zu erlangen. Dabei spielt die unternehmerische Zielsetzung eine zentrale Rolle für die Ausrichtung der Unternehmen.
Unter-kategorie 1.2.	<b>Einstellung</b>	Mit Einstellung werden Ziele und Haltungen verschlagwortet, die über das reine Wirtschaftlichkeitsdenken hinausgehen und ideelle, politische Weltbilder miteinschließen.
Unter-kategorie 1.3.	<b>Glaubwürdigkeit</b>	Mit Glaubwürdigkeit wird Authentizität des Unternehmens gegenüber den Partnern der Wertschöpfungskette und insbesondere gegenüber den Kunden verschlagwortet.
Ober-kategorie 2	<b>Marktumfeld</b>	Zum Marktumfeld gehören alle Faktoren, die ein Unternehmen und seinen Markt beeinflussen, wie die unmittelbaren Marktteilnehmer, wie Kunden, Wettbewerber, Lieferanten und Investoren und äußere Bedingungen, die den Markt bedingen. Um auf kleinteilige Unterkategorien zu verzichten, wird das Marktumfeld in Soziales, Ökologisches und Ökonomisches unterteilt.

Kategorie	Kategorie Name	Definition
Unter-kategorie 2.1.	<b>Sozialer Rahmen</b>	Hier werden alle Bedingungen verschlagwortet, die Arbeits- und Lebensbedingungen der Mitarbeiter in den Betrieben beschreiben.
Unter-kategorie 2.2.	<b>Ökologischer Rahmen</b>	Hier werden alle Bedingungen verschlagwortet, die die Umwelt der Betriebe sowie den Einfluss der Betriebe auf die Umwelt beschreiben.
Unter-kategorie 2.3.	<b>Ökonomischer Rahmen</b>	Hier werden alle Bedingungen verschlagwortet, die den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens bedingen.
Ober-kategorie 3	<b>Benennung Stakeholder</b>	Konkrete Benennung und Hervorhebung der Stakeholder
Unter-kategorie 3.1.	<b>NROs</b>	Es werden Aussagen kodiert, die NROs benennen, ihre Erwartungen gegenüber den Unternehmen zeigen und auch auf eine Bewertung durch den Sprecher schließen lassen.
Unter-kategorie 3.2.	<b>Presse /Medien</b>	Es werden Aussagen kodiert, die Presse und Medien, ihre Erwartungen gegenüber den Unternehmen zeigen und auch auf eine Bewertung durch den Sprecher schließen lassen.
Unter-kategorie 3.3.	<b>Netzwerke</b>	Es werden Aussagen kodiert, die Netzwerke benennen, ihre Erwartungen gegenüber den Unternehmen zeigen und auch auf eine Bewertung durch den Sprecher schließen lassen.
Unter-kategorie 3.4.	<b>Wirtschaftspartner</b>	Es werden Aussagen kodiert, die Wirtschaftspartner benennen, ihre Erwartungen gegenüber den Unternehmen zeigen und auch auf eine Bewertung durch den Sprecher schließen lassen.
Unter-kategorie 3.5.	<b>Zulieferer</b>	Es werden Aussagen kodiert, die die Zulieferer benennen, ihre Erwartungen gegenüber den Unternehmen zeigen und auch auf eine Bewertung durch den Sprecher schließen lassen.
Unter-kategorie 3.6.	<b>Mitarbeiter</b>	Es werden Aussagen kodiert, die die Mitarbeiter benennen, ihre Erwartungen gegenüber den Unternehmen zeigen und auch auf eine Bewertung durch den Sprecher schließen lassen
Unter-kategorie 3.7.	<b>Industrie/ Mitbewerber</b>	Es werden Aussagen kodiert, die Mitbewerber und Industrie benennen, die Erwartungen gegenüber den Unternehmen zeigen und auch auf eine Bewertung durch den Sprecher schließen lassen. Dabei werden Industrieverbände sowie Großindustrie der Übersichtlichkeit halber in einer Kategorie verschlagwortet.
Unter-kategorie 3.8.	<b>Handel</b>	Es werden Aussagen kodiert, die den Handel benennen, seine Erwartungen gegenüber den Unternehmen zeigen auf eine Bewertung durch den Sprecher schließen lassen.
Unter-kategorie 3.9.	<b>Verbraucher</b>	Es werden Aussagen kodiert, die die Verbraucher benennen, ihre Erwartungen gegenüber den Unternehmen zeigen und auch auf eine Bewertung durch den Sprecher schließen lassen.
Unter-kategorie 3.10.	<b>Milchbauern</b>	Es werden Aussagen kodiert, die die Milchbauern benennen, seine Erwartungen gegenüber den Unternehmen zeigen und auch auf eine Bewertung durch den Sprecher schließen lassen.

Kategorie	Kategorie Name	Definition
Unter- kategorie 3.11.	<b>Politik/ Behörden</b>	Kodiert wird jede Referenz zum politischen System, ob in der EU oder in der Region, und die Auswirkung der Politik auf die Unternehmen, auch eigene Meinung und Bewertungen der Befragten zu den politischen Rahmenbedingungen bzw. Anforderungen der Politik/ Behörden an die Unternehmen.
Ober- kategorie 4	<b>Gestaltung des Stake- holder Engagement</b>	Aufbau, Form aber auch Durchführung und Methoden des Stakeholder Engagements.
Unter- kategorie 4.1.	<b>Austausch- kanal</b>	Weg, auf dem Kommunikation bzw. Informationen übermittelt wird (z. B. Radio, Fernsehen, Messen).
Unter- kategorie 4.2.	<b>Austausch- form</b>	Darstellungsweise, Gestaltung oder Struktur der Kommunikation bzw. Information (z. B. persönlich, interaktiv).
Ober- kategorie 5	<b>Beziehung zu den Stakeholdern</b>	Die Verbindung bzw. der Kontakt zwischen dem einzelnen Unternehmen und den Stakeholdern. Beschreibt den Zusammenhang zwischen beiden und möglicherweise ihr wechselseitiges Verhältnis.
Unter- kategorie 5.1.	<b>Druck</b>	Kraft, die auf ein Unternehmen einwirkt, und es wirtschaftlich in Bedrängnis bringen kann.
Unter- kategorie 5.2.	<b>Einfluss</b>	Wirkung eines Akteurs, der aus einer Machtposition heraus reagiert.
Unter- kategorie 5.3.	<b>Abhängigkeit</b>	Bedingtheit zwischen Unternehmen und Stakeholdern, die das Unternehmen stark in seinen Entscheidungen beeinflussen.
Ober- kategorie 6	<b>Bewertung - Stakeholder Engagements</b>	Beurteilung des Stakeholder Engagements im Hinblick auf die Auswirkungen auf das Unternehmen.
Unter- kategorie 6.1.	<b>Chancen</b>	Der Code benennt günstige Möglichkeiten oder Perspektiven für die Auseinandersetzung und das Einbinden von Stakeholdern.
Unter- kategorie 6.2.	<b>Bedeutung</b>	Ausmaß an Werten oder Wertschätzung, den das Stakeholder Engagement für ein Unternehmen bzw. den das Unternehmen dem Stakeholder Engagement entgegen bringt.
Unter- kategorie 6.3.	<b>Risiko</b>	Alle negativen Folgen bei einer Unternehmung, mit denen Nachteile, Verlust, Schäden verbunden sind.
Unter- kategorie 6.4.	<b>Bereicherung</b>	Alle positiven Aspekte, die zu einem Gewinn des Unternehmens durch das Einbinden von Stakeholdern führen können.
Ober- kategorie 7	<b>Veränder- ungen</b>	Neugestaltung eines Prozesses aufgrund von Stakeholdereinbindung.

Kategorie	Kategorie Name	Definition
Ober-kategorie 8	<b>Ressourcen-einsatz für Stakeholder Engagement</b>	Alle Finanz-, Personal- und Materialmittel, die für das Stakeholder Engagement eingesetzt werden.
Ober-kategorie 9	<b>Erfolgs-faktoren für Stakeholder Engagement</b>	Alle Faktoren, Umstände und Eigenschaften, die zum Gelingen - also der beabsichtigten Wirkung des Stakeholder Engagements - maßgeblich beitragen.

**Tabelle 5: Erarbeitetes Kategorienraster zur Auswertung**

Jede Kategorie wurde vorab definiert, und es wurden in den Interviews Ankerbeispiele identifiziert, die typisch sind und erklären, was unter die jeweilige Kategorie fallen kann (siehe Annex 4 Kodierleitfaden). Der Kodierleitfaden legt außerdem Regeln fest, die eine eindeutige Zuordnung zu bestimmten Kategorien erlauben und Überschneidungen möglichst ausschließen und eine Trennschärfe bei der Zuordnung von Textstellen zu Kategorien gewährleisten. Der Kodierleitfaden ist ein weiterer Beitrag, um den Forschungsprozess nachvollziehbar zu machen. Zudem hat die Autorin Kategorien während des Kodierens nach Sinneinheiten vergeben, d. h. dass die kodierten Textbausteine mindestens ein Satz lang sind.

Für die Auswertung wurde alle transkribierten Texte mehrfach gelesen und Textstellen Kategorien zugeordnet. Die Zuordnung der Kategorien wurden im mehreren Durchläufen überprüft. Die indizierten Textbausteine wurden dann zusammengefasst, um Fallbeschreibungen der Unternehmen zu erstellen. Im Weiteren wurden dann die den Kategorien entsprechenden Textstellen entlang der Forschungsfragen ausgewertet.

## 6.2. Fallbeschreibung der Unternehmen

Die folgenden Fallbeschreibungen der interviewten Unternehmen bilden die Grundlage für die Nachvollziehbarkeit der Untersuchung. Allerdings sind die Beschreibungen aufgrund der Zusage der Anonymisierung bewusst knapp gehalten. Sie sollen nur die Unterschiedlichkeit der Betriebe herausstellen, da die KMU sowohl aus der Milch Produktion, dem Milch Handel als auch der Verarbeitung von Milch zu Milchprodukten kommen. Überlappungen in den Organisationsstrukturen wurden bewusst zugelassen, weil die Realität solche Überlappungen spiegelt – wie die Beschreibung der Betriebe zeigt. Es wurden drei Gruppen von Betrieben interviewt: Kleinstbetriebe mit weniger als 10 Mitarbeitern, kleine Betriebe mit weniger als 50 Mitarbeitern und mittelständische Betriebe mit mehr als 300 und weniger als 500 Mitarbeitern. Alle Betriebe wirtschaften im Gebiet der Bundesrepublik Deutschland.

### 6.2.1. Kleinstbetriebe mit weniger als 10 Mitarbeitern

#### Betrieb A: Die jungen Idealisten

BETRIEB A	
Organisationsform:	Landwirtschaftsbetrieb
Mitarbeiterzahl:	< 10
Produkte:	Milch, Käse
Herstellungsqualität:	Bioqualität
Strategie:	Direktvertrieb, solidarische Landwirtschaft, alternative Wertschöpfung
Besonderes Merkmal:	Crowdfunding

**Tabelle 6: Steckbrief Betrieb A**

**Der Betrieb:** Bei Betrieb A handelt es sich um einen Kleinstbetrieb, der sich im Aufbau befindet. Die Betreiber halten Milchvieh und bauen eine Käserei auf. Der Betrieb stellt Milch und in Zukunft Käse in Bio-Qualität her. Der Betrieb arbeitet mit Crowdfunding und gibt sogenannte Kuhanteile aus. Daher besteht eine enge Stakeholder Anbindung, die den Betrieb zu einem interessanten Forschungsobjekt macht. Betrieb A bedient den lokalen Bauernmarkt und liefert an eine Molkerei.

**Die Strategie:** Die Eigentümer des Betriebs A stellen fest, dass sie in der konventionellen Milchwirtschaft nicht genug Milchgeld erwirtschaften, um den Betrieb nach ihren eigenen ökologischen und sozialen Grundsätzen zu führen. Betrieb A verfolgt daher die Strategie selbst Wertschöpfung zu betreiben, ohne auf Zwischenhändler angewiesen zu sein. Die Eigentümer von Betrieb A verfolgen einen idealistischen Ansatz, der ökologische Kriterien und Gedanken der solidarischen Landwirtschaft einbindet. Mit ihrer Strategie einer starken Stakeholder Anbindung an die Kunden, wollen sich die Eigentümer von Betrieb A unabhängig vom konventionellen Milchmarkt machen. Perspektivisch will der Betrieb 80 % der Produkte in einer direkten Beziehung zum Kunden vermarkten. Der Betrieb hat einen intensiven Kontakt mit der Stakeholdergruppe ‚Verbraucher‘. Dabei nutzt er verstärkt digitale Kanäle wie Crowdfunding Plattformen, Facebook, Newsletter, eine Webseite und Presseberichterstattung aber auch offline bzw. reale Kanäle wie einen Marktstand oder Hofbesuche. Der Schwerpunkt der Kommunikation ist interaktiv, sodass immer wieder der direkte Austausch mit den Verbrauchern gesucht wird. Zurzeit, da die Käserei noch nicht 100 % leistungsfähig ist, spielen die Einnahmen durch den Milchverkauf an eine Molkerei eine große Rolle. Allerdings sehen die Eigentümer keine Abhängigkeit, da das von ihnen produzierte Nischenprodukt Heumilch sehr gefragt ist und den Betrieb relativ unabhängig macht bzw. auch andere Absatzkanäle ermöglicht.

**Das Stakeholder Engagement:** Stakeholder Engagement sieht in der Realität für die Eigentümer von Betrieb A mit unterschiedlichen Stakeholdern differenziert aus. Mit der Molkerei gibt es keinen Austausch. Es ist, so der/die EigentümerIn, eine *"Nutzen-Beziehung"* (Interview A, Absatz 26). Sie bewerten die Bedeutung des Engagements mit den Verbrauchern dagegen als hoch. Die Philosophie von Betrieb A baut auf Glaubwürdigkeit und Authentizität. Das gleichzeitige Risiko der engen Verbindung mit den Verbrauchern wird gesehen. Die Eigentümer bauen auf Transparenz und Aufklärung, um ein mögliches Risiko zu minimieren. Erfolgsfaktoren für das Stakeholder Engagement sind für Betrieb A das ganzheitliche Herangehen an das Thema Landwirtschaft bzw. Milchproduktion. Der Betrieb stellt immer wieder eine Verbindung



zwischen dem Menschen und der Kuh als Säugetier her. Die Eigentümer von Betrieb A sehen ihre persönliche Leidenschaft für den Betrieb, die artgerechte Tierhaltung und die ökologischen Produkte als Erfolgsfaktor. Glaubwürdigkeit und Authentizität aber auch die Visualisierung von Tier und Natur sind aus ihrer Sicht daher ebenfalls Erfolgsfaktoren für die Einbindung von Verbrauchern. Der Ressourceneinsatz für das Stakeholder Engagement ist für den Kleinstbetrieb hoch. Etwa 25 % aller Personalmittel fließen in das Engagement mit den Verbrauchern. Das Interview wurde im 1. Halbjahr 2017 mit einem der EigentümerInnen geführt.

### Betrieb B: Der erfahrene Netzwerker

BETRIEB B	
Organisationsform:	Handelsgesellschaft (besteht aus Milcherzeugern), Geschäftsführung der Handelsgesellschaft ist in Personalunion Vorstand der lokalen Molkerei
Mitarbeiterzahl:	< 10 (in der Handelsgesellschaft)
Produkte:	Milch, Joghurt
Herstellungsqualität:	Bioqualität
Strategie:	Selbstvermarkter
Besonderes Merkmal:	Alternative Bilanzierung

**Tabelle 7: Steckbrief Betrieb B**

**Der Betrieb:** Betrieb B ist eine Handelsgesellschaft, die Milch und Joghurt der eigenen Marke handelt. Gesellschafter der Handelsgesellschaft sind Milchbauern, die auch gleichzeitig den Vorstand der lokalen, genossenschaftlichen Molkerei stellen. Das Stakeholder Engagement geht vor allem von der Handelsgesellschaft aus, daher wurde das Interview mit der/dem GeschäftsführerIn der Handelsgesellschaft geführt. Betrieb B setzt konsequent auf ökologische Landwirtschaft, mit dem Anspruch Boden und Trinkwasser zu schützen. Um seinem ganzheitlichen Anspruch Rechnung zu tragen, verfolgt der Betrieb einen alternativen Ansatz zur Bilanzierung. Betrieb B arbeitet mit diversen Mitarbeitergruppen zusammen. Betrieb B liefert an den Lebensmitteleinzelhandel und den Naturkostgroßhandel.

**Die Strategie:** Mit dem Ziel einer angemesseneren Entlohnung hat Betrieb B die Vermarktung der Milch bzw. der Milchprodukte selbst in die Hand genommen. Die eigene Vermarktungsstrategie war Grundlage für die Gründung der Handelsgesellschaft. Die Eigentümer von Betrieb B wollen selbst mehr Einfluss darauf haben, was mit ihren Produkten passiert. Sie fordern einen aus ihrer Sicht angemessenen monetären Gegenwert für ihre Produkte. Gleichzeitig hebt Betrieb B aber hervor, dass sie als selbstständiger Akteur am (Handels)Markt, selbst mehr Einfluss auf ihr Produkt und ihre Vermarktungsstrategie haben. Sie können bewusst eigene Wege gehen und eine Vermarktungsstrategie wählen, die es ihnen erlaubt, eigene Preise zu setzen. Der Betrieb B will durch seine Maxime zu kooperieren statt zu konkurrieren, den Wert seiner Marke in den nächsten 5 Jahren stark steigern. Dieser Ansatz, so Betrieb B, ist nicht nur ökonomisch zielführend, er sei auch sinnstiftend für Gesellschafter und Mitarbeiter.

**Das Stakeholder Engagement:** Mit der Strategie selbst Wertschöpfung zu betreiben sind die Verbraucher die wichtigsten Stakeholder für Betrieb B. Der Betrieb führt Verkostungen durch, geht auf Messen, stellt sich im Handel den Verbrauchern, lädt Verbraucher auf die Höfe ein. Jeder Verbraucher ist für Betrieb B ein Multiplikator. Offensiv sucht Betrieb B daher den Kontakt zu Kunden, um sich authentisch darzustellen und die Beweggründe für ihr/sein Handeln zu

erläutern. Der Betrieb investiert viel Zeit in Netzwerke und Außenkontakte, um seine Auffassung zu vermitteln.

Mit dem Stakeholder Engagement sieht der Betrieb, dass es möglich ist, eigene Warenströme aufzubauen, etwas zu verändern, weil es Verbraucher gibt, die mitziehen, so Betrieb B (Interview B, Absatz 36). Der/die GeschäftsführerIn betont, dass ihm/ihr *„eine Last von der Schulter genommen worden ist“* (Interview Absatz 35), seit er/sie *„das reine Gewinnstreben abgelegt“* hat. Stakeholder Engagement hat entsprechende Veränderungen im Betrieb bewirkt. Die Gesellschafter erhalten aus ihrer Sicht eine angemessenere Entlohnung für ihre Milch durch die eigene Vermarktung. Außerdem haben die Diskussionen zum Thema Tierwohl mit Verbrauchern dazu geführt, dass die angeschlossenen Milchbetriebe auf Mutterkuhhaltung umstellen. Stakeholder haben hier also einen direkten Einfluss auf die weitergehenden Betriebsprozesse. Es entsteht dadurch gemeinsamer Nutzen. Die Verbraucher setzen Tierwohl durch, der Milchproduzent bzw. die Handelsgesellschaft setzen die entsprechend höheren Preise durch. Für Betrieb B steht fest, wer erfolgreich Stakeholder Engagement umsetzen will, muss Netzwerker sein. Dabei geht es um möglichst viele Schnittstellen mit Stakeholder Gruppen, um eine breite Reflexion der Gruppen auf den Betrieb, Betriebsprozesse und Produkte zu ermöglichen.

Ohne den Ressourceneinsatz für das Stakeholder Engagement quantifizieren zu wollen, bestätigt Betrieb B, dass viele Personalressourcen in dieses Thema einfließen. So sagt der/die InterviewpartnerIn: *„Ich verbringe überwiegend meine Zeit mit der Kommunikation mit dem Endverbraucher, Institutionen teilweise Politik, Lobbyverbände über das Thema zu diskutieren, oder dazu beizusteuern, dass sich etwas ändert“* (Interview B, Absatz 36).

## 6.2.2. Betriebe mit weniger als 50 Mitarbeitern

### Betrieb C: Der soziale Kombinierer

BETRIEB C	
Organisationsform:	Privat-Molkerei
Mitarbeiterzahl:	< 50
Produkte:	Milch, Joghurt, Sahne, Saure Sahne und Ayrar
Herstellungsqualität:	Bioqualität
Strategie:	Regional-Anbieter
Besonderes Merkmal:	Sozialer Betrieb

**Tabelle 8: Steckbrief Betrieb C**

**Der Betrieb:** Der Betrieb C ist eine private Molkerei, in der Menschen mit und ohne Behinderung gemeinsam arbeiten. Der Kern des Betriebs ist nicht der reine Produktionsprozess. Der Fokus des Betriebs liegt in der sozialtherapeutischen Arbeit mit den internen Stakeholdern - den Mitarbeitern - bei der Herstellung von Milchprodukten. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht, so der/die MolkereileiterIn, sei ein Betrieb in dieser Größenordnung nur bedingt überlebensfähig. Erst die Kombination aus den Erträgen der Sozialtherapie und dem Profit der Molkerei erlaubt dem Betrieb das wirtschaftliche Überleben. Dieses Alleinstellungsmerkmal unter den ausgewählten Betrieben ergänzt das Spektrum der befragten Betriebe. Der Betrieb stellt Milch, Sahne, Joghurt und Ayrar in Bio-Qualität her. Betrieb C bedient den qualitätsorientierten Lebensmitteleinzelhandel und damit keine

Discounter sowie eine Vielzahl von Direktabnehmern wie Kindergärten, Schulen oder Krankenhäuser.

**Die Strategie:** Nach Aussage des/der MolkereileiterIn setzt Betrieb C auf Erträge aus der Sozialtherapie und ein relativ konzentriertes Sortiment. Dies Sortiment hat z. Zt. eine gute Markenentwicklung aufgrund eines Trend zu regionalen Produkten.

**Das Stakeholder Engagement:** Der Betrieb hat den Anspruch, offen und zugänglich zu sein, sodass sich sowohl Kunden als auch Zulieferer jederzeit ein Bild des Betriebes machen können. Die Barrierefreiheit aus der Arbeit mit den behinderten Mitarbeitern spiegelt sich in Betriebsabläufen. Aufgrund seiner besonderen Belegschaft hat der Betrieb einen entsprechenden Betreuungsspiegel für die behinderten Mitarbeiter etabliert, der sowohl die Schutzbedürftigkeit der behinderten Mitarbeiter als auch auftretende Störfelder adressiert. Der Betrieb will Originalität und Authentizität vermitteln. Betrieb C lebt eine *"Kultur des Zugebens"* (Interview Betrieb C, Absatz 43), in der auch Fehler zugelassen werden. Der/die InterviewpartnerIn von Betrieb C betont die Bereicherung durch die Übertragung des Konzepts des barrierefreien Zugangs zum Betrieb auch für die Verbraucher und Zulieferer. Die besondere Mitarbeitergruppe verändert das Arbeitsklima im Betrieb. Der Umgang mit den behinderten Mitarbeitern relativiert viele Probleme und macht viele Prozesse offener, so Betrieb C (ebenda).

Stakeholder Engagement hat diverse Formen in Betrieb C: Für die Stakeholder Gruppe Mitarbeiter gibt es die Möglichkeit, Gruppengespräche und Einzelgespräche zu führen, um die Leistungsfähigkeit aber auch die Entwicklungsmöglichkeiten einzuschätzen, und so für beide Parteien Nutzen zu generieren. Für Verbraucher gibt es eine Reihe von Öffentlichkeits- und Marketingmaßnahmen, die aber nicht auf das Einbinden von Stakeholder Meinungen abzielt. Ein aktiver Austausch mit Verbrauchern findet nur auf Messen, Festen, Veranstaltungen und Betriebsbesichtigungen statt. Mit dem Handel werden jährlich geregelte Gesprächs- und Vertragsverhandlungen wahrgenommen. Da Betrieb C ein kleines Unternehmen darstellt, überwiegt das persönliche Gespräch in allen Formen des Austausches bzw. der Betriebsprozesse.

Für das Stakeholder Engagement wird im Betrieb eine volle Stelle eingesetzt. Gestaltungsmöglichkeiten und eine positive, offene Unternehmenskultur sind für Betrieb C Grundvoraussetzungen für Stakeholdereinbindung. Das Interview wurde mit der/m LeiterIn der Molkerei im ersten Halbjahr 2017 geführt.

#### Betrieb D: Der authentische Kundenversther

BETRIEB D	
Organisationsform:	Privat-Molkerei
Mitarbeiterzahl:	< 50
Produkte:	Milch, Milchgetränke, Joghurt, Butter, Quark, Frischkäse
Herstellungsqualität:	Bio-Qualität
Strategie:	Regionalanbieter
Besonderes Merkmal:	Milchlieferservice auch für individuelle Haushalte

**Tabelle 9: Steckbrief Betrieb D**

**Der Betrieb:** Bei Betrieb D handelt es sich auch um eine private, handwerkliche Molkerei, die Butter, Milch, Milchgetränke, Frischkäse, Quark und Joghurt produziert. Betrieb D produziert

gemäß den Vorgaben und Kriterien zum Schutz eines Naturschutzgebietes. Seine Produkte sind aber nicht biozertifiziert. Betrieb D bedient den Lebensmitteleinzelhandel und bietet einen Milchlieferservice für individuelle Haushalte in seiner Region.

**Die Strategie:** Betrieb D verfolgt die Strategie, sich am Markt als regional, transparent und authentisch zu positionieren. Für die Kundenbindung ist zu allererst Qualität entscheidend, so der/die GeschäftsführerIn von Betrieb D (siehe Interview D, Absatz 14, Absatz 45). Wenn man täglich einen guten Job mache, dann müsste man sich über alle anderen Faktoren keine Gedanken machen, stellt Betrieb D fest (siehe Interview D, Absatz 14). Betrieb D macht es zur Strategie, nahbar und authentisch zu sein, sodass Kunden auch ohne Probleme bis zum/zur GeschäftsführerIn oder in die Produktion vordringen können. Es werden keine Marketingdienstleister eingestellt. Nur hauseigene Mitarbeiter führen Verkostungen und Messeauftritte durch, um den Betrieb und das Produkt glaubwürdig zu präsentieren.

**Das Stakeholder Engagement:** Betrieb D setzt auf enge Kontakte zu seinen Mitarbeitern aber auch zu den Lieferanten und Milchbauern. Betrieb D nutzt viele Wege, um mit den Verbrauchern in den Austausch zu kommen. Durch einen Lieferservice hat der Betrieb einen direkten Draht zu Haushalten, Schulen und Kindergärten. Über eine Webseite, Facebook oder Hoffeste haben Verbraucher die Möglichkeit, sich für den Betrieb zu interessieren und ihre Vorstellungen von Produktion und Produkt zu artikulieren, bzw. sich von der Herstellungsweise und Qualität von Betrieb D überzeugen zu lassen. Betrieb D nennt keinen großen Ressourceneinsatz für das Einbinden von Stakeholdern. Die Maxime des Betriebs: *„Wir müssen uns einfach nur so darstellen, wie wir sind“* (Interview D, Absatz 41). Der Betrieb bekommt viele Reaktionen, auf die er auch reagiert, und Kontakt mit Kunden aufnimmt. Die Rückmeldung auf die Arbeit von Betrieb D ist hoch. Die Frage, wie produziert wird, wird für Kunden immer wichtiger, so Betrieb D. Der Betrieb will viel Kundennähe in allen Belangen ermöglichen.

Betrieb D nennt Erfolgsfaktoren für Stakeholder Engagement, die Verkaufsargumenten gleichkommen, nämlich Frische, Regionalität, Transparenz, Authentizität. Mit der Produktion von frischer Milch hat der Betrieb eine Verbraucherrückmeldung aufgenommen, die keine länger frische Milch beziehen wollen. Das Interview wurde mit dem/der EigentümerIn und GeschäftsführerIn im ersten Halbjahr 2017 geführt.

## 6.2.2. Mittelständische Betriebe mit 300 – 500 Mitarbeitern

### Betrieb E: Der geforderte Regionalanbieter

BETRIEB E	
Organisationsform:	Privat-Molkerei
Mitarbeiterzahl:	< 500
Produkte:	Frische Milch, haltbare Milch, Milchmodischgetränke, Joghurt, Quark, Sahne, Frischkäse, Brotaufstriche, Ayran
Herstellungsqualität:	Herkömmliche Qualität
Strategie:	Regionalanbieter für Milchprodukte Frischedienst (Vollsortimenter für Gastronomie und Handel)

Tabelle 10: Steckbrief Betrieb E

**Der Betrieb:** Der familiengeführte Betrieb hat mehrere Standorte und besteht aus einem

Molkereibetriebsteil und einem Frischdienst, der als Vollsortimenter Lebensmittel an Gastronomie und Handel ausliefert. Dieser Betriebsteil spielt für diese Untersuchung keine Rolle. Um die Molkereiproduktion auszulasten, übernimmt der Betrieb Fremdaufträge, um Handelsmarken zu produzieren. Die Produktpalette von Betrieb E ist im Vergleich zu den Kleinbetrieben deutlich erweitert. Neben Milch, Joghurt, Quark und Frischkäse produziert das Unternehmen auch Milchmischgetränke und milchbasierte Soßen. Der Betrieb beliefert den regionalen Lebensmitteleinzelhandel. Als privatwirtschaftliche Molkerei sieht sich Betrieb E im Wettbewerb um die lokalen Landwirte, Mitbewerber sind alle Großmolkereien.

**Die Strategie:** Betrieb E versteht sich als Regionalanbieter und strebt an, Arbeitsplätze und Landwirtschaft in der Region zu erhalten. Der regionale Milchbauer spielt in der Strategie des Regionalanbieters eine zentrale Rolle. Der Bezug von Milch aus der Region hat für Betrieb E einen hohen Stellenwert. Um seine lokalen Lieferanten zu erhalten, setzt Betrieb E auf relativ hohe Auszahlungspreise für lokale Milch. Betrieb E wird durch seine regionale Marke vom Handel wertgeschätzt, und setzt daher verstärkt auf die regionale Identität.

**Das Stakeholder Engagement:** Je nach Zielgruppe hat der Betrieb eine Ansprache für die Stakeholdergruppen differenziert. Mit den Milchbauern führt Betrieb E entsprechende Dialoge, um gemeinsam handlungsfähig zu sein. Der Dialog hat für den Betrieb eine hohe Priorität und wird von der Geschäftsführung persönlich geführt. Für die Endverbraucher setzt Betrieb E nicht auf ein Engagement, sondern eher auf Marketing- und Vertriebsmaßnahmen. Im Bereich Handel dagegen wird auf den Dialog, mit den verschiedenen Anspruchsgruppen auf unterschiedlichen Ebenen gesetzt. Hier werden sowohl die regelmäßigen Jahresgespräche genutzt als auch Gespräche im Einkauf oder Vertrieb. Diese Gespräche sind dabei offen, sodass jeder Gesprächspartner Ideen, Anforderungen oder Erwartungen einbringen kann. Gleichzeitig sind die Gespräche mit dem Handel über Anforderungen des Handels, so Betrieb E, kein konstruktiver Dialog (Interview E, Absatz 20). Der Handel, nach Betrieb E, ist auch der einflussreichste Akteur in der Wertschöpfungskette. Der Betrieb sieht sich daher in einer doppelten Abhängigkeit: auf der einen Seite abhängig von den regionalen Milchbauern; auf der anderen Seite abhängig vom Handel. Neben dem Dialog mit den Milchbauern hat der Dialog mit den regionalen Handelspartnern einen hohen Stellenwert für Betrieb E. Ein Erfolgsfaktor für Stakeholder Engagement kann darin bestehen, einen Trend aufzunehmen, der für mehrere Stakeholder relevant ist. Aus der Erfahrung berichtet Betrieb E, dass in vielen Fällen das wirtschaftliche Argument auch der Erfolgsfaktor sei. Den Ressourceneinsatz für das Einbinden von Stakeholdern benennt Betrieb E als hoch. In der Privat-Molkerei arbeiten knapp über 400 Mitarbeiter. Das Interview wurde mit dem/der MarketingleiterIn im ersten Halbjahr 2017 geführt.

#### Betrieb F: Der starke Nischenbesetzer

BETRIEB F	
Organisationsform:	Genossenschaftlich strukturiertes Unternehmen
Mitarbeiterzahl:	< als 500
Produkte:	Frische Milch, haltbare Milch, laktosefreie Milch, Milchmischgetränke, Joghurt, Milchpulver, Ingredienz
Herstellungsqualität:	Bio-Qualität und herkömmliche Qualität
Strategie:	Differenzierung (mit mehreren Produktlinien)
Besonderes Merkmal:	Starke Nischen Produkte im nationalen Markt

Tabelle 11: Steckbrief Betrieb F

**Der Betrieb:** Der Betrieb F steht für eine Unternehmensgruppe der Milchverarbeitung in genossenschaftlicher Trägerschaft. Alle Eigentümer von Betrieb F sind Milchbauern und über Gremien in Entscheidungsprozessen des Unternehmens eingebunden. Betrieb F hat zwei Standorte. Das Unternehmen stellt vier unterschiedliche Produktlinien her. Die Produktpalette umfasst neben Milchprodukten wie Milch, Butter, Joghurt, Milchmischgetränke und Brotaufstriche auch Milchpulver und Ingredienz. Wie viele Genossenschaften hat Betrieb F Handel und Vertrieb in eine eigene Tochtergesellschaft ausgegliedert. Die Milchbauern des Betriebs F produzieren im Süden Deutschlands, bei höheren Kosten als im Norden durch kleinere Weideflächen und Steillagen.

Als Unternehmen mit regionaler Identität wirbt Betrieb F mit der Region und für die Region. Betrieb F zählt zu den kleineren, Milch verarbeitenden Betrieben in Deutschland im Vergleich der verarbeitenden Milchmenge. Trotz dieser im Vergleich geringen Milchmenge ist Betrieb F in Nischen des Marktes stark und national im Markt vertreten und bedient den Lebensmitteleinzelhandel mit einigen Produkten bundesweit.

**Die Strategie:** Als genossenschaftliches Unternehmen ist es das oberste Ziel von Betrieb F, den Milcherzeugern einen möglichst hohen Milchauszahlungspreis zu zahlen. Das Unternehmen stellt eine hohe Qualitätsanforderung an sich und seine Produkte, um der Verantwortung sowohl den Milcherzeugern als auch den Endverbrauchern gegenüber gerecht zu werden. Nur hochwertige Produkte, die der Verbraucher kennt und kauft, garantieren den Milcherzeugern hohe Milchauszahlungspreise, so Betrieb F.

**Das Stakeholder Engagement:** Betrieb F steht im Austausch mit zahlreichen Stakeholdern. Neben den Milcherzeugern sind weitere zentrale Stakeholdergruppen Handel und Verbraucher. Wichtig ebenso sind Mitarbeiter und Wirtschaftspartner. Weniger zentral sind Behörden, Medien und NROs. Der Austausch mit dem Handel konzentriert sich auf Gespräche und Vertragsverhandlungen. Betrieb F nutzt verschiedenste Formen um Stakeholder einzubinden. Von direkten, persönlichen Kontakten über Veranstaltungen, Schulungen bis zu online Kontakten via sozialen Medien oder Emails. Die Ansprache der Stakeholder wird durch Marketingmaßnahmen wie Plakat-, Radio- oder Facebook-Werbung unterfüttert. Das Unternehmen hat den Anspruch, für seine Stakeholder erreichbar und ansprechbar zu sein, um jeder Zeit in den Dialog treten zu können, Anregungen aufzugreifen und auf Kritik zu reagieren.

Zur Strategie des Stakeholder Engagements gehört, dass im Austausch mit den Stakeholdern Informationen nicht nur gesammelt, sondern diese in den Fachabteilungen auch ausgewertet werden, um Innovationen und Trends frühzeitig zu erkennen. Der Austausch mit den Verbrauchern erfolgt über alle sozialen Medienkanäle, E-Mail und Telefon. Der Dialog hat einen hohen Stellenwert für das Unternehmen. Die Milchbauern werden jeden Monat direkt und persönlich mit einer Erzeugerinformation, die mit dem Milchsammelwagen ausgeliefert wird, über die Marktlage und Aktivitäten des Unternehmens informiert. Das Unternehmen hat eine Abteilung mit Erzeugerberatern, die den Milchbauern beratend zur Seite steht und die immer gesprächs- bzw. kontaktbereit ist. Jährlich lädt das Unternehmen die Erzeuger zu einem Tag der Milch - einer Veranstaltung, die zugleich unterhalten und informieren soll. Wie in jeder Genossenschaft sind im Betrieb F Unternehmen und Erzeugern auf den genossenschaftlichen Sitzungen im Austausch. Für die Information der Mitarbeiter betreibt Betrieb F einen hohen Aufwand, dies soll zur Identifikation und Motivation der Mitarbeiter mit dem Betrieb beitragen. Die Personalabteilung spricht aktiv Fachkräfte an, um sie als künftige Mitarbeiter zu werben. Ebenso wird die Presse proaktiv angesprochen. Behörden und NROs sind keine zentralen Stakeholder, hier wird nicht proaktiv gearbeitet, sondern nur auf Anfragen reagiert.

Für Betrieb F ist Stakeholder Engagement eine Chance, Nähe zu Stakeholdern aufzubauen,

deren Identifikation mit dem Unternehmen zu stärken und gleichzeitig Marktentwicklungen frühzeitig zu erkennen. Die Nähe durch Stakeholder Engagement macht einen Teil des Imagewertes des Unternehmens aus. Stakeholder Engagement wird entsprechend als Bereicherung gesehen, die nicht nur Identifikationsfläche schafft, sondern auch Risiken minimiert, weil Stimmungen und Trends absehbar bzw. kalkulierbar werden. Als genossenschaftliches Unternehmen hat das Einbinden der Erzeuger eine Tradition im Unternehmen. Erfolgsfaktoren für Stakeholder Engagement im Unternehmen F sind Nähe und Identifikation, aktives Zuhören im Austausch mit den Zielgruppen und die entsprechende Verarbeitung der Anregungen in den Fachabteilungen. Ergebnisse, die den Erfolg bestätigen, sind am Markt erfolgreiche Produktlinien, die u. a. aufgrund von Stakeholder Informationen entstanden sind. Im Unternehmen F gibt es keine Stabstelle für Stakeholder Engagement. Jede Abteilung arbeitet mit den für sie relevanten Gruppen. Die Erzeugerberater kommunizieren mit den Milchbauern, die Personalabteilung mit Mitarbeitern, die Marketingabteilung bindet Verbraucher ein, der Vertrieb den Handel. In jeder Abteilung fällt durch dialogisches Arbeiten mehr Aufwand an, das aber durch den Betrieb als Unternehmensaufgabe verstanden wird, da das Einbinden der Stakeholder *"ein Teil der Identität ist, der gehört zu uns"* (Interview F, Absatz 36). Im Betrieb F arbeiten knapp 400 Mitarbeiter. Das Interview wurde mit dem/der MarketingleiterIn im ersten Halbjahr 2017 geführt.

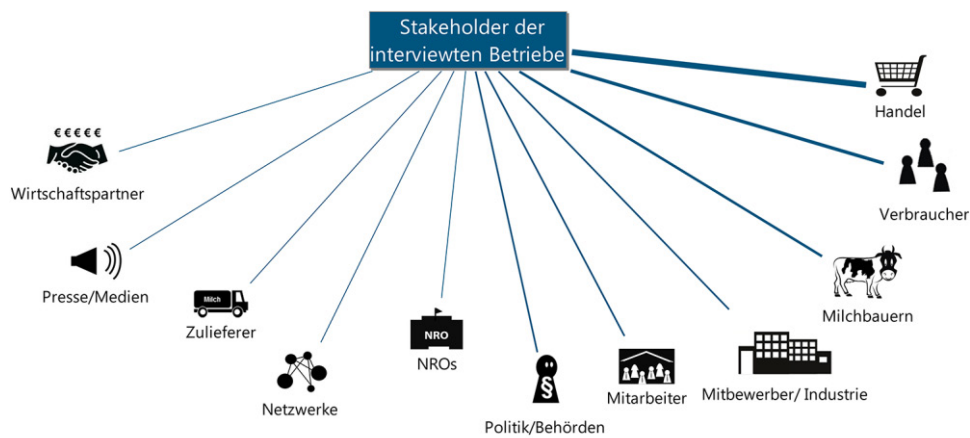
### 6.3. Stakeholder der ausgewählten KMU

Die erste Forschungsfrage dieser Arbeit lautete: Wer sind die Stakeholder der ausgewählten KMU und wie schätzen die Gesprächspartner ihre jeweiligen Stakeholder ein? Der folgende Abschnitt gibt Antworten auf die Fragen.

In der Beschreibung ihres Geschäftsumfelds nennen die interviewten Betriebe diverse Akteure entlang der Wertschöpfungskette, die Stakeholder für die Betriebe sein können: Von den Milchbauern (vgl. z. B. Interview C, Abs. 4, Interview E, Abs. 4), zu Zulieferern (vgl. z. B. Interview C, Abs. 6), Behörden (z. B. Interview A, Abs. 8; Interview F, Abs. 33), Handel (vgl. z. B. Interview B, Abs. 13 ; Interview E, Abs. 4), NROs ( z. B. Interview B, Abs. 33; Interview F, Abs. 6), Medien (z. B. Interview B, Abs. 33; Interview F, Abs. 6) und Kunden bzw. Endverbrauchern (vgl. z. B. Interview B, Abs. 11; Interview D, Abs. 51).

Im Blick auf Freemans Definition eines Stakeholders *„those who are affected by and/or can affect the achievement of the firm's objectives“* (Freeman, 1984, S. 46) kann allen genannten Gruppen zugesprochen werden, dass sie durch die Unternehmen mehr oder weniger beeinflusst werden, bzw. dass sie Einfluss auf die Betriebe ausüben können. Die Nennung von Mitbewerbern/Industrie resultiert häufig aus Abgrenzung der befragten Betriebe zu den industriell arbeitenden Großbetrieben. Die Mitbewerber werden von den befragten KMU nicht als Stakeholder eingebunden. Diese Gruppe wird daher im Folgenden nicht weiter untersucht. Betrachtet man die Aussagen der Betriebe in ihrer Gesamtheit, wird deutlich, dass die Interviewpartner die Bedeutung der einzelnen Stakeholder unterschiedlich bewerten. Abbildung 17 zeigt, dass der Stakeholder ‚Handel‘ am häufigsten erwähnt wird, wie die Stärke der blauen Linie anzeigt.





Legende:

Die Stärke der blauen Linien visualisiert die Häufigkeit der Nennungen der Stakeholder durch die Betriebe

**Abbildung 17: Benennung der Stakeholder durch die Betriebe**  
(eigene Darstellung, 2017)

Die Software MAXQDA bietet die Möglichkeit, die Nennung der Stakeholder in den Interviews tabellarisch darzustellen. Die Tabelle 12 (siehe unten) zeigt, dass mehr Kommentare auf die Stakeholder ‚Handel‘ und ‚Verbraucher‘ fallen als auf alle anderen Stakeholdergruppen. Es zeigt sich, dass die Stakeholder, die eine Schlüsselposition für den Absatz der Produkte innehaben von den interviewten Betrieben am häufigsten erwähnt werden. Ein Drittel der Betriebe (A und B) sind Milchbauern und Produzenten in Personalunion. Vor diesem Hintergrund wurde auch die Stakeholdergruppe ‚Milchbauern‘ häufig benannt, denn nur zwei Drittel sehen diese Gruppe als Stakeholder.

Codesystem	Interview A	Interview B	Interview C	Interview D	Interview E	Interview F	SUMME
Benennung der Stakeholder							0
Stakeholder NGO							4
Stakeholder Presse/Medien							2
Stakeholder Netzwerke							5
Stakeholder Wirtschaftspartner							1
Stakeholder Zulieferer							2
Stakeholder Mitarbeiter							7
Stakeholder Mitbewerber/ Industrie							9
Stakeholder Handel							28
Stakeholder Verbraucher							18
Stakeholder Milchbauern							12
Stakeholder Politik/Behörden							7
SUMME	11	23	12	9	15	25	95

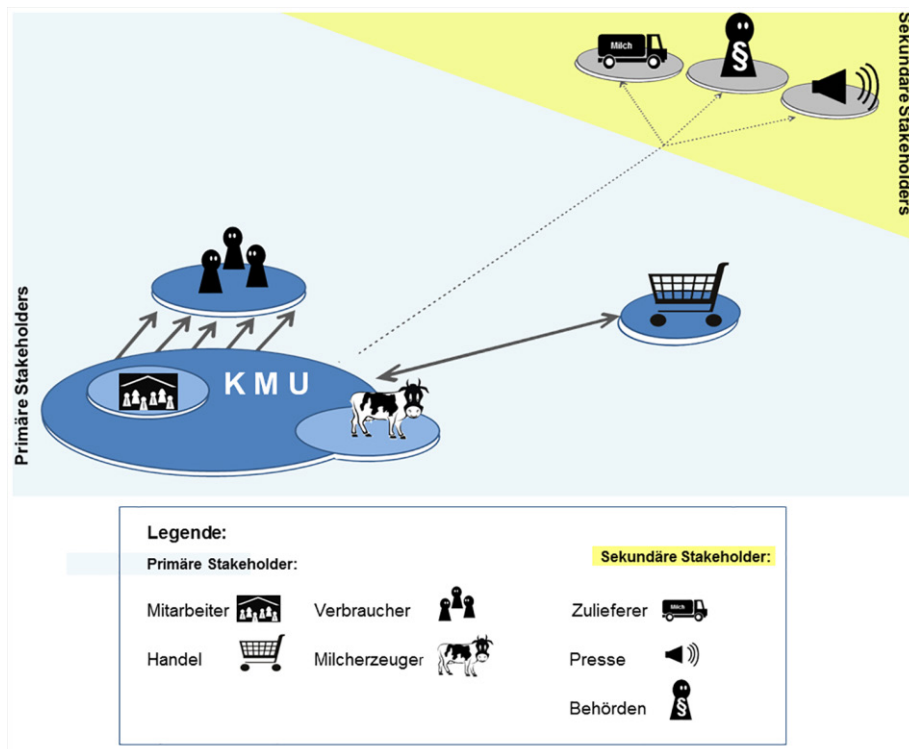
**Tabelle 12: Nennung der Stakeholder nach Interviews**  
(erstellt in MAXQDA, 2017)

Tabelle 12 verdeutlicht, dass sich alle Betriebe mit den Stakeholdern Handel und Verbrauchern verstärkt auseinandersetzen. Auf diese Stakeholder wird daher in der Folge besonders eingegangen.

Nach den Aussagen der befragten KMU Vertreter lassen sich für die hier befragte Stichprobe die Stakeholder in zwei Gruppen unterscheiden. Ein Gruppe – hier sogenannte primäre Stakeholder – arbeiten auch in der Wertschöpfung eng mit den KMU zusammen (vgl. Clarkson, 1995 sowie Kapitel 3.3. Stakeholder - eine Definition). Eine enge Beziehung besteht beispielsweise zwischen Milchbauern und Molkerei während Politik oder NRO zum Beispiel keine enge Beziehung zu den Betrieben haben. Diese sogenannten „sekundäre Stakeholder“ haben nur entfernten Einfluss auf die Wertschöpfung und daher für die KMU keine



herausgehobene Bedeutung. Entsprechend unterschieden sich die Aktivitäten zur Einbindung der unterschiedlichen Stakeholdergruppen.



**Abbildung 18: Stakeholder Modell nach Aussagen der KMU**  
(eigene Darstellung, 2017)

Abbildung 18 visualisiert die Aussagen der Betriebe und stellt damit ein alternatives Stakeholder Modell dar verglichen zum ursprünglichen Modell von Freeman, das in alle Stakeholder in gleichem Abstand um den Betrieb gruppiert (vgl. Abbildung 3: Stakeholder Modell (nach Freeman, 1984, S. 55)). Die Nähe der Stakeholder in Abbildung 18 zu einander bzw. die Anzahl und Stärke der Verbindungspfeile symbolisiert dabei die Intensität der Zusammenarbeit zwischen KMU und den jeweiligen Stakeholdern. Es sei angemerkt, dass die sekundären Stakeholder stellvertretend für eine Reihe von Akteuren stehen. Für einige Betriebe zählen auch Wirtschaftspartner, Wettbewerber, NRO und Netzwerke zu dieser Gruppe. Für die weitere Analyse in dieser Untersuchung konzentriert sich diese Arbeit vor allem auf die Aussagen zu den primären Stakeholdern der Unternehmen.

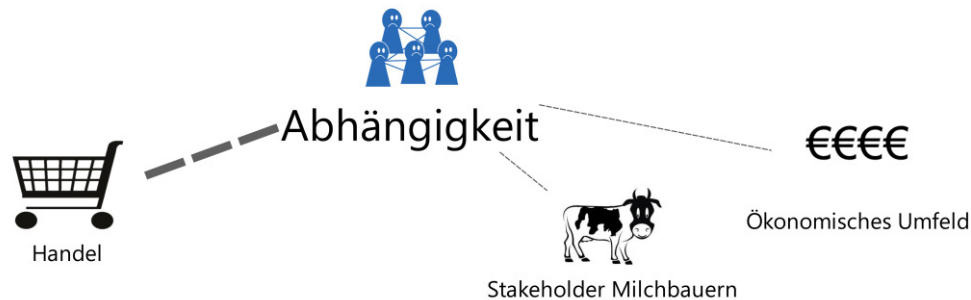
Da alle befragten Betriebe kleine und mittelständische Unternehmen sind, verfügt kein Unternehmen über spezialisierte Abteilungen, die eine detaillierte Stakeholder Analyse vornehmen, diese identifizieren und ein Konzept für das Stakeholder Engagement erarbeiten. Stakeholder Engagement in den Unternehmen ist also zum größten Teil eine Reaktion auf ihre Unternehmensumwelt – auch wenn gerade Verbraucher proaktiv angesprochen werden. Je nach Größe bzw. Strategie der Unternehmen sind die Aktionen aber unterschiedlich, wie in Kapitel 6.4. detailliert wird.

Der AA1000 Stakeholder Engagement Standard (AccountAbility, 2015, S. 17) unterscheidet Stakeholder nach den Kriterien Abhängigkeit, Verantwortung, Druck, Einfluss und Diverses (vgl. Kapitel 3.5. Der Stakeholder und das Unternehmensumfeld). Befragt zu ihren Beziehungen zu den Stakeholdern, stellen die interviewten Unternehmensvertreter vor allem die Kriterien Abhängigkeit und Druck heraus. Einfluss wird insbesondere im Hinblick auf die Verbraucher positiv konnotiert. Verantwortung für Stakeholder wird nur vom genossenschaftlich organisierten

Betrieb F erwähnt in Bezug auf die Milchbauern als Genossen.

### Die Beziehung zu den Stakeholdern: Der Handel

Die Betriebe unterstreichen, dass sie in den Beziehungen zu den Stakeholdern insbesondere in Hinblick auf den Stakeholder Handel nicht frei von Abhängigkeiten sind. In der Kodierung der Interviews hat sich gezeigt, dass viele Textstellen gleichzeitig einen Bezug zu Abhängigkeit, Handel und ökonomisches Umfeld aufweisen. Die Software MAXQDA bietet die Möglichkeit die Überschneidung der Kategorien zu visualisieren, wie die grauen Linien, in Abbildung 19 unten zeigen. Die Stärke der Linie verdeutlicht, dass die Abhängigkeit von allen befragten Betrieben vom Handel als besonders hoch wahrgenommen wird.

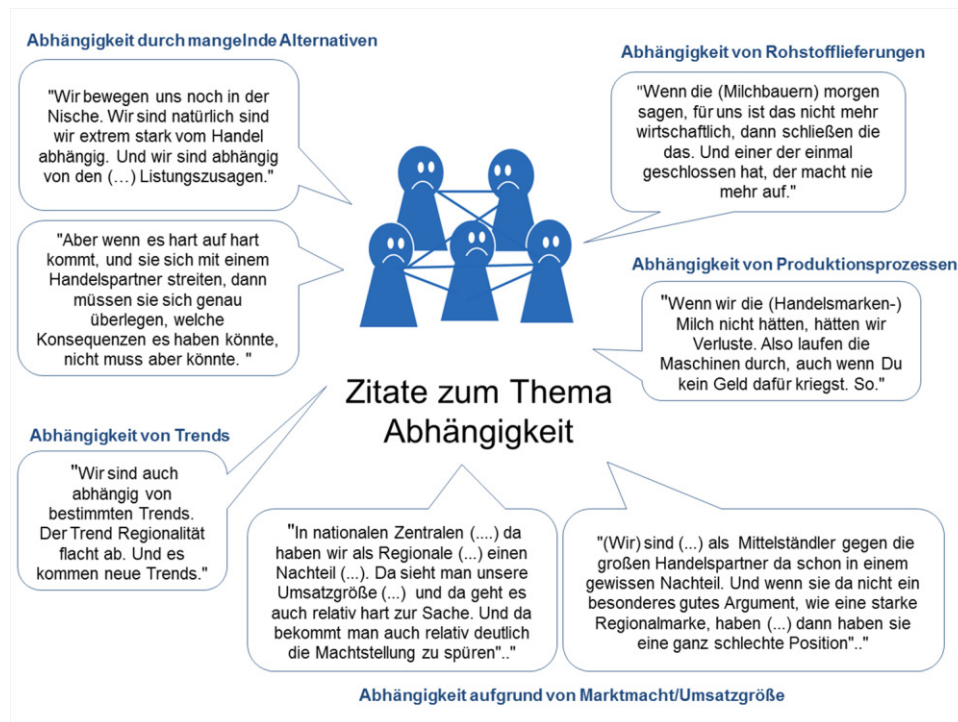


Legende: Die Stärke der grauen Linie visualisiert die Häufigkeit der Überschneidungen der Kategorien.

**Abbildung 19: Intensität der Abhängigkeit von Stakeholdern bzw. Faktoren**  
(eigene Darstellung, 2017)

Die Betriebe nennen in den Interviews Abhängigkeiten aufgrund von Marktmacht bzw. Umsatzgröße, Abhängigkeiten von Trends, von Produktionsprozessen, Abhängigkeiten durch mangelnde Alternativen und Abhängigkeiten von Rohstofflieferungen, wie die folgende Abbildung 20 zusammenfasst.

So bewertet Betrieb E einen Dialog mit dem Handel wie folgt: „*Das ist dann kein konstruktiver Dialog, sondern mit der Pistole auf der Brust gesetzt*“ (Interview E, Abs. 20). Anforderungen werden durch den Handel auch mit Druck durchgesetzt, so Betrieb E: „*Wenn ihr nicht bis dann und dann könnt, dann seid ihr bei den und den Produkten nicht mehr unser Lieferant*“ (ebenda).



**Abbildung 20: Zitate der Betriebe zum Thema Abhängigkeit**  
(eigene Darstellung, 2017)

Betrieb C beschreibt den wirtschaftlichen Druck auf die Hersteller im Verkauf der Regalplätze: „(...) wer den höheren Preis bezahlt, der bezahlen kann, der kriegt den Platz“ (Interview C, Abs. 23). Betrieb B und auch Betrieb D heben hervor, dass Handelsketten, Industrieverbände bzw. Großbetriebe den Markt nach ihren Vorstellungen beeinflussen. Als Beispiel fügen sie die Produkteinführung von länger frischer Milch an (siehe Interview D, Abs. 49). Interview B fasst diesen Einfluss wie folgt zusammen:

*„Es ist wirklich heute so, einmal gibt es den Milchindustrie Verband, der ja alles zu 90 % reguliert. Was der sagt, ist Gesetz. Wenn der sagt, frische Milch will keiner haben, dann gibt es auch keine frische Milch. Die systematische, industrielle Verarbeitung der Milch wird ja immer weiter vorangerieben. Ihr Wirken geht ja noch weiter. Ihr Wirken geht ja auch schon in die Produktion rein“ (Interview B, Abs. 22).*

Dies bestätigt auch Betrieb E, der auch eine Veränderung in den Beziehungen zwischen Molkereien und Handel ausmacht:

*„Beim Handel hat sich ein bisschen was dahin gehend verändert, dass im Handel, obwohl wir die Kommunikation schon immer so gemacht haben, die Wünsche größer werden, mehr Einfluss auf die Produktentwicklung zu haben“ (Interview E, Abs. 52).*

Betrieb E fasst zusammen, dass der Handel mittlerweile derjenige sei, der mehr oder weniger bestimme, was Priorität habe (Interview E, Abs. 10) – auch weil die Anzahl von Handelsmarken zunehme, und dabei immer geringere Margen von den Molkereien erwirtschaftet werden können (Interview E, Abs. 34). Auch für Betrieb F ist der Handel die zentrale Vermarktungsplattform. Die Grundvoraussetzung für eine Produktlistung ist ein herausragendes Produktkonzept und ein entsprechender Vertrieb. Daher sieht Betrieb F die Abhängigkeit vom Handel als "bedingt" bzw. indirekt. Es komme vor allem auf die Leistung des Betriebs an, um dieser Abhängigkeit etwas entgegen zu setzen:

*„Abhängigkeit ist ein großes Wort, das sehr negativ konnotiert ist. Aber natürlich sind wir darauf angewiesen, dass unserer Produkte mit in den Handel rein genommen werden. (...) Es hängt am Ende von unserem Produktkonzept ab, wie überzeugend es ist, und von unserem Vertrieb und seinen Leistungen, ob wir diese Produkte gut in den Markt reinbekommen und ob wir einfach so unglaublich interessant sind, das man sie aufgreift. Von daher Abhängigkeit in Anführungsstrichen.“* (Interview F, Abs. 19)

Es fällt auf, dass außer der Überschneidung zum Handel nur wenige Überlappungen der Kategorie ‚Abhängigkeit‘ mit anderen Stakeholdergruppen erwähnt werden. Die Ausnahme bildet hier die Abhängigkeit von den Milchbauern, die den Betrieben die Rohware liefern. Die Milcherzeuger sind zentrale Stakeholder und brauchen die KMU als Verbindung zum Markt (vgl. Interview C, Abs. 29; Interview F, Abs. 13). Während die Milchbauern durch Stakeholder Engagement der interviewten Betriebe aber eingebunden werden (siehe 6.4.), ist proaktive Kommunikation mit dem Handel vonseiten der Betriebe eher eine Ausnahme.

### **Die Beziehung zu den Stakeholdern: Die Verbraucher**

Die Betriebe stehen unter Einfluss des wirtschaftlichen Umfelds und sind dem Druck durch Milchpreisschwankungen (vgl. Interview F, Abs. 3) ausgesetzt. Gerade sinkende Discounterpreise greifen die Bio- oder Regionalanbieter an, die keine Preisführerschaft übernehmen können (z. B. Interview E, Abs. 4). Akteure, wie Großindustrie, Discounter oder Politik, die Einfluss auf den Milchpreis nehmen könnten, werden von den befragten Betrieben nicht als Stakeholder eingebunden. Die befragten Betriebe setzen aber auf die Stakeholderbeziehungen zu den Verbrauchern. Betrieb E hat z. B. während der Milchkrise 2016 die Preise nicht gesenkt und beschreibt das Risiko. *„Und da war die große Angst oder Gefahr, weil wir wussten ja auch nicht, ob das gut geht. Akzeptiert das der Endverbraucher? Und sagt: Regionalität ist mir wichtig.“* (Interview E, Abs. 4). Die Akzeptanz von Betrieb E hat sich ausgezahlt, die Umsätze sind auch 2016 nicht eingebrochen.

Neben dem Handel werden also die Verbraucher von den Betrieben ebenso als entscheidende Akteure eingeschätzt. So sagt Betrieb C: *„Alles Tun ist brotlos, wenn das Produkt nicht gekauft, nicht bezahlt wird, nicht geliebt wird, nicht wieder gekauft wird. Also das sag ich mal so: wenn es zum Thema Wichtigkeit (der Stakeholder) geht“* (Interview C, Abs.19). Betrieb C sieht den Wiederkäufer als Entscheider, der dem Produkt als Stammkunde zu einer Umsatzzahl verhilft und so das Produkt im Markt hält (Interview C, Abs.27). Betrieb E bestätigt die Bedeutung des Verbrauchers, da der Verbraucher am Ende der Wertschöpfungskette auch den geforderten Preis für die Produkte zahlen muss (Interview E, Abs. 4), was gerade für Regional- oder Ökoanbieter, die keine Preisführer sind, entscheidend ist.

Auch wenn die Betriebe den Verbraucher in einer Schlüsselrolle sehen, formulieren sie keinen Druck oder bzw. verbinden die Verbraucher nicht mit negativer Abhängigkeit. Im Gegenteil, Verbraucher verhelfen einigen Betrieben zu mehr Unabhängigkeit. Dies zeigt Betrieb B. In Bezug auf den Handel sagt der Interviewpartner von Betrieb B:

*„Auf uns hat keiner mehr Einfluss, weil wir selbstständig sind – das ist ja definitiv so. Wir haben die enge Kooperation mit den Konsumenten, mit dem Verbraucher, die nutzen wir. Sie danken es uns, weil sie (...) unsere Produkte konsumieren. Die wirtschaftliche Grundlage ist gegeben“* (Interview B, Abs. 22).

Betrieb E nennt Verbraucherakzeptanz für eine Marke als ein starkes Argument in den Verhandlungen mit dem Handel (Interview E, Abs. 12). Betrieb A sieht in der Zusammenarbeit mit den Verbrauchern ein strategisches Ziel des Betriebes (Interview A, Absatz 32) und fügt an,

dass die Verbraucher dem Betrieb wirtschaftliche Möglichkeiten geben (Interview A, Abs. 12). Die Bedeutung der Verbraucher für die Betriebe spiegelt sich in der Vielzahl von Instrumenten und Kanälen, mit denen die Betriebe ihre Kunden ansprechen und einbinden wollen, wie das folgende Unterkapitel darstellt.

## 6.4. Gestaltung des Stakeholder Engagements

Der zweite Komplex Forschungsfragen dieser Arbeit beschäftigt sich mit der Gestaltung des Stakeholder Engagements. Die Forschungsfragen lauten:

- Wie treten die ausgewählten Unternehmen mit ihren Stakeholdern in Kontakt?
- Welche Formen/Kanäle des Austausches sind im Stakeholder Engagement wichtig?
- Welche Ressourcen stellen die Unternehmen dem Stakeholder Engagement zur Verfügung?

Der folgende Abschnitt gibt Antworten auf diese Fragen. Keines der Unternehmen erstellt umfangreiche Analysen zu Stakeholdern und ihren Erwartungen, um eine strategische Kommunikation mit den Gruppen einzutreten. Vielmehr erfolgt das Einbinden von Gruppen als Reaktion auf Umfeld und Markt, ohne dass die Betriebe eine grundlegende Analyse Anforderungen der Stakeholder an die Unternehmen untersucht haben, und entsprechende strategische Ansätze und Ziele für das Einbinden unterschiedlicher Gruppen entwickelt worden sind.

Gefragt wie sie mit ihren Stakeholdern in Kontakt treten, berichten die Betriebe, dass sie neben dem persönlichen Dialog digitale Medien wie Facebook, Twitter, Instagram oder Webseiten nutzen, um vor allem mit ihren Verbrauchern in den Austausch zu kommen. Hoffeste oder Betriebsbesuche gehören zum festen Ritual aller Betriebe unter 50 Mitarbeiter. Betrieb C organisiert neben Führungen und Verkostungen für Gruppen auch Wander- und Projekttage für Schulen oder Kinderangebote für Kindertagesstätten und Geburtstagsrunden, um den Verbrauchern Hintergründe und Einsichten in die Produktion zu vermitteln. Darüber hinaus werden auch klassische Marketinginstrumente genutzt, um Aufmerksamkeit für die Produkte herzustellen. Gewinnspiele, Radio- und Plakatkampagnen waren häufig genannte Instrumente, was aber kein Stakeholder Engagement ausmacht.

Auch wenn der Handel eine wichtige Plattform für den Produktverkauf darstellt, spiegelt sich diese Gatekeeper Rolle nicht in der Stakeholdereinbindung des Handels durch die Betriebe. Unter Gatekeeper versteht die Autorin die Rolle eines Türöffners, der Zugang hier zum Markt bzw. den Kunden und Verbraucher ermöglicht oder versperrt. Gefragt nach den Kanälen, also dem Weg, auf dem Kommunikation bzw. Informationen übermittelt wird, die auf den Handel fokussieren, sagten fast alle Betriebe, man folge auf nationaler Ebene Gesprächsritualen wie Jahresgesprächen und Preisvereinbarungen, wo wenig Raum besteht, weitere Themen zu besprechen. In den Regionen ist in den Gesprächen mehr Dialog möglich, so Betrieb E:

*„Die Bedeutung der Regionalmarke (ist) eine ganz andere (...). Das Verständnis (des Handels, d. A.) für das Unternehmen (ist) auch meistens ein Anderes - bei aller Härte des Geschäfts auf beiden Seiten. Und man findet gemeinsam in einen Dialog, der uns zwar am Ende des Tages Geld kostet, weil ohne Geld gar nichts mehr läuft. Aber es ist am Ende eine fairere Geschichte“ (Interview E, Abs. 36).*

Um die Beziehung zum Handel zu stärken, führt Betrieb F vereinzelte Schulungen für das

Verkaufspersonal des Einzelhandels zu den eigenen Produkten und deren Herstellungsweisen durch. Der Betrieb sieht dies aber nicht als Normalfall, sondern nennt dies bewusst einen „*Bonus*“ für den Handel. Das Ziel des Betriebs ist es für den Handel ein „*hervorragender Ansprechpartner*“ zu sein (Interview F, Abs. 21).

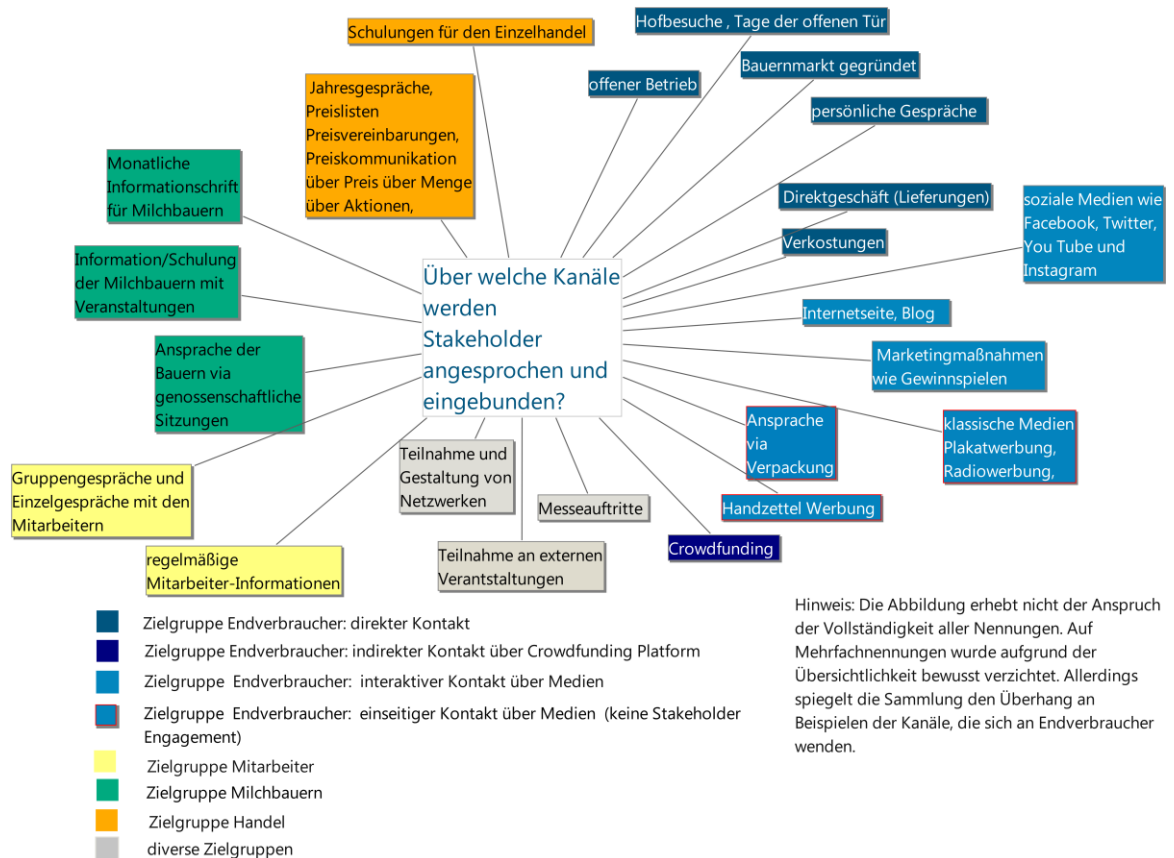
Die Milchbauern stehen im Fokus der Kommunikation aller Betriebe, denn sie liefern die Rohware. Betrieb E erklärt die Gründe für das enge Verhältnis zu den Milchbauern: *„Wenn die (Milchbauern, d. A.) morgen sagen, für uns ist das nicht mehr wirtschaftlich, dann schließen die das (d. h. den Hof, Anmerkung der Autorin). Und wenn einer einmal geschlossen hat, der macht nie mehr auf. Wenn sich das über die Jahre fortsetzt, dann ist unsere Rohwaren Basis irgendwann nicht mehr da“* (Interview E, Abs. 4). Kontakte der Betriebe zu den Milchbauern sind eng – auch wenn diese unterschiedlich aussehen. Die Betriebe A und B verfolgen hier keine gesonderten Strategien, da sie als Kleinstbetriebe Milchbauern und Handelsgesellschaft bzw. Produktvermarkter in Personalunion sind. Die Anzahl der liefernden Milchbauern der anderen interviewten Betriebe (C, D, E, F) variiert von 3 bis über 1000 und ebenso variiert die Anzahl der Milchkühe pro Erzeuger von etwa 30 bis etwa 600, so dass es nicht verwundert, dass das Stakeholder Engagement für diese Zielgruppe unterschiedlich ausfällt. In den Betrieben mit wenigen Milchzulieferanten sind die Kontakte persönlich, die Zusammenarbeit vertrauensvoll, wenn auch nicht ohne gegenseitige Anforderungen, wie Betrieb C zusammenfasst:

*„Die Milchbauern wollen mehr Geld. Logischerweise. Wir haben Anforderungen an Qualität: Qualität zu halten, zu verbessern. Milchinhaltsstoffe, sensorische Qualität auch da gibt es mikrobiologische Störfelder und da gibt es natürlich Regularien. Was wir sehen ist, dass die Landwirtschaft keine Innovatoren sind. Das ist für sich eine konservative Sichtweise. Und wir haben den Anspruch, dass wir gegenüber dem Endverbraucher auch alles kommunizieren können. Auch Innovationen kommunizieren. Also sprich Enthornung, da erwarten wir, dass sie (die Milchbauer, d. A.) sich dem Thema annehmen und da was machen“* (Interview C, Abs. 31).

In Betrieben mit zahlreichen Erzeugern hat der Dialog mit den Landwirten einen hohen Stellenwert. Für Betrieb E ist er *„die wichtigste Basis“* (Interview E, Abs. 40) und die Gespräche werden deshalb auch persönlich vom Vorstand geführt meistens mit Liefergemeinschaften mehrmals im Jahr. Im genossenschaftlichen Betrieb F sind die Erzeuger die Eigentümer. So überrascht es nicht, dass eine Abteilung von Erzeugerberatern den Milchbauern unterstützend zur Seite steht und jederzeit ansprechbar ist, dass der Betrieb monatliche Erzeuger Informationen per Milchsammelwagen verschickt, und die Erzeuger zu Veranstaltungen und Schulungen eingeladen werden. Auch die genossenschaftlichen Sitzungen werden genutzt, um z. B. Marktinformationen zu verbreiten und zu diskutieren.

Die Mitarbeiter als interne Stakeholdergruppe werden zwar genannt und angesprochen, aber kein Betrieb nutzt neben Gesprächen und internen Newslettern ein ausdifferenziertes Instrumentarium, um Mitarbeiter über den Arbeitsplatz hinaus einzubinden bzw. kein Betrieb erwähnt Qualifikations- oder andere Maßnahmen, um Mitarbeiter zu binden. Messen, Veranstaltung und Feste werden von den Betrieben genutzt, um ins Gespräch zu kommen, Identifikation mit dem Unternehmen und Motivation unter den Mitarbeitern zu fördern.

Betrachtet man die in den Interviews erwähnten Kanäle zu den Stakeholdern, wird deutlich, dass die Mehrzahl der eingesetzten Kanäle sich an Endverbraucher wendet, wie Abbildung 21 zeigt. Alle in der Abbildung blau hinterlegten Kanäle adressieren Verbraucher, während Kanäle zu Handel (orange), Milchbauern (grün) und Mitarbeitern (gelb) weniger häufig in den Interviews thematisiert wurden. Die geringe Erwähnung von Milchbauern ist u. a. der Tatsache geschuldet, dass zwei Betriebe (A und B) als Kleinstbetriebe Milchbauern und Handelsgesellschaft bzw. Produktvermarkter in Personalunion sind. Auch sind die Beziehungen von Milchbauern zu einer Genossenschaft und zu einer Privat-Molkerei von der Struktur her unterschiedlicher Natur, was die Kanäle zu den Stakeholdern beeinflusst.



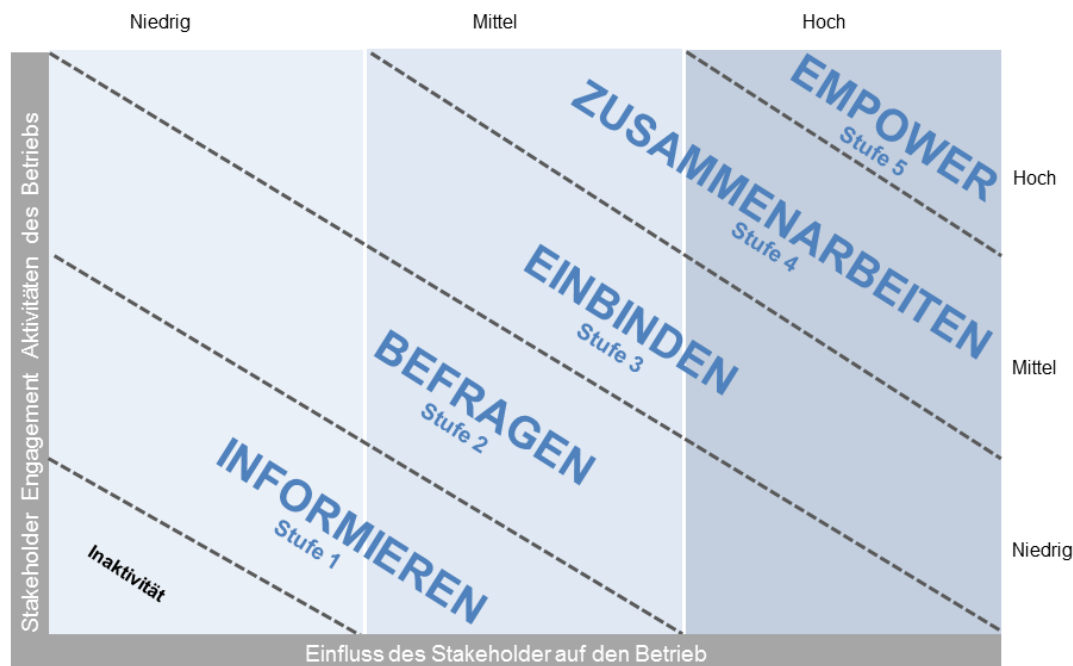
**Abbildung 21: Kanäle im Stakeholder Engagement**  
(eigene Darstellung 2017)

Die geringe Erwähnung von Kanälen für die internen Stakeholder ‚Mitarbeiter‘ unterstreicht noch einmal, dass Stakeholder mit einer Schlüsselposition für den Absatz der Produkte von den Unternehmen mehr Aufmerksamkeit bekommen. Dass der Handel nur wenig eingebunden bzw. wenig proaktiv angesprochen wird, lässt sich mit den beschriebenen Ritualen der Jahresgespräche bzw. Preisverhandlungen (vgl. Interview E) erklären. Die Unternehmen bestätigten, dass es wenig Raum in den Gesprächen mit dem Handel gibt, hier eigene Themen zu setzen (siehe auch Kapitel 6.5.).

Die folgende Abbildung 22 zeigt die fünf Intensitätsstufen von Stakeholder Engagement: Informieren, Befragen, Einbinden, Zusammenarbeiten und Empower (vgl. dazu auch 3.5. Stakeholder Engagement). Die Intensität des Engagements steht häufig im Verhältnis zum



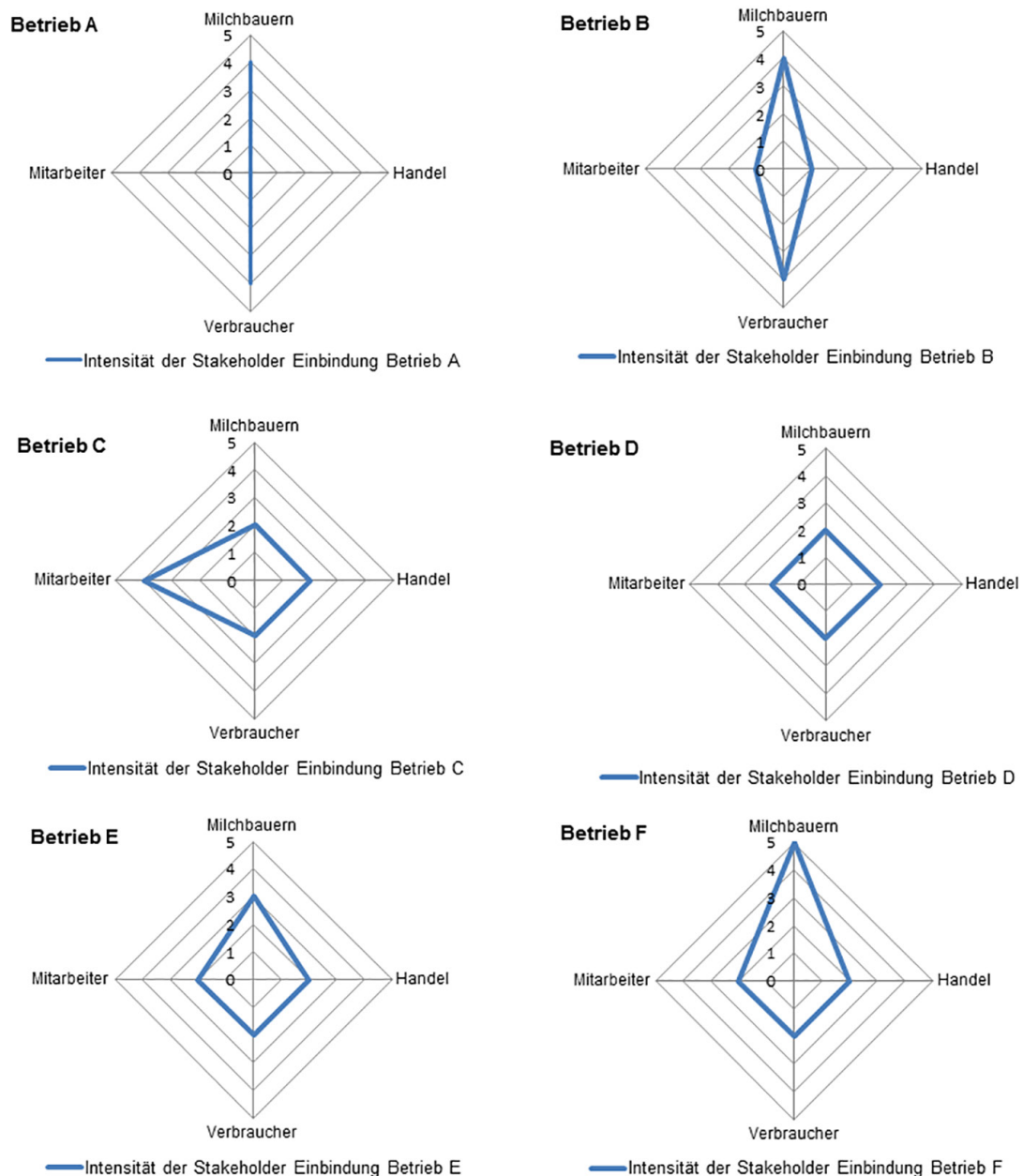
Einfluss der Stakeholder auf den Betrieb. Betrieb F ist dafür ein Beispiel. Die Milchbauern als Eigentümer haben großen Einfluss auf das Unternehmen und sind an strategischen Entscheidungen beteiligt. Die Stakeholdereinbindung der Milcherzeuger ist entsprechend hoch.



**Abbildung 22: Intensitätsstufen von Stakeholder Engagement** (nach JISC, o.J.)

Betrachtet man die Aussagen der Betriebe, zeigt sich, dass die meisten Betriebe nicht die Breite der möglichen Intensitäten von Stakeholder Engagement ausnutzen, wie Abbildung 23 zeigt. Die Radar Charts in Abbildung 23 verdeutlichen, dass die Betriebe nur mit ausgewählten Stakeholdern engere Beziehungen eingehen. Die Menge der Stakeholder wird informiert, aber es findet kein umfangreicher Dialog statt. Die Betriebe haben das Ziel ihre Stakeholder ausgewogen und umfassend zu informieren, damit die Stakeholder die Positionen, Probleme und Lösungen der Unternehmen verstehen. Vor allem die Verbraucher sollen die Betriebe als glaubwürdige, vertrauenswürdige Hersteller sehen (vgl. dazu 6.5. Agenda Setting im Stakeholder Engagement der ausgewählten KMU). Nur Betrieb F arbeitet mit den Stakeholdern Milchbauern aufgrund seiner genossenschaftlichen Struktur so eng zusammen, dass die Milcherzeuger die Unternehmensstrategie mitbestimmen können also ermächtigt (engl. empowered) werden (Stufe 5). Betrieb A arbeitet mit den Verbrauchern über Crowdfunding eng zusammen, billigt ihnen aber keine Entscheidungen im Unternehmen zu (Stufe 4). Betrieb C geht aufgrund seiner Strategie als sozialer Arbeitgeber mit Anteilen von therapeutischer Arbeit auf die Anforderungen der Mitarbeiter verstärkt ein (Stufe 4). Auch Betrieb B kooperiert mit Milcherzeugern und Verbrauchern. Wie in Kapitel 6.2.1. erwähnt, handelt es sich bei Betrieb B um eine Handelsgesellschaft, deren Gesellschafter Milcherzeuger sind, die wiederum den Vorstand der lokalen Molkerei ausmachen. Diese Molkerei definiert sich als Erzeuger- und Konsumgenossenschaft, in der auch Verbraucher Mitglieder der Genossenschaft werden können und Unternehmensentscheidungen mit beeinflussen können. Die entsprechende Molkerei wäre auch Stufe 5 einzuordnen (gehört aber organisatorisch nicht zu Betrieb B, daher wird sie nicht verzeichnet).





Intensitätsstufen: 5 = Empower, 4 = Zusammenarbeiten, 3 = Einbinden, 2 = Befragen, 1 = Informieren

**Abbildung 23: Intensität des Stakeholder Engagements der interviewten KMU**  
(eigene Darstellung, 2017)

Gefragt, wer in den Betrieben das Stakeholder Engagement umsetzt, berichten die Betriebe, dass häufig Aktivitäten auf Leitungsebene vorangetrieben werden wie in den Betrieben A, B, C, D, E. Betrieb F besitzt unter den interviewten Betrieben die ausdifferenzierteste Struktur für die Umsetzung von Stakeholder Engagement und hat die Ansprache der unterschiedlichen Stakeholder in die jeweiligen Fachabteilungen verteilt. Entsprechend wenden sich die Erzeugerberater an die Milchbauern, die Marketingabteilung an die Verbraucher, die Personalabteilung an die Mitarbeiter, der Vertrieb an den Handel, und die Geschäftsführung sowie die Pressestelle gehen in den Dialog mit NROs und Presse oder Politik falls erforderlich.

Der Einsatz der Ressourcen ist über die Betriebe aufgrund der unterschiedlichen Strukturen und Organisationsgrade weder quantifizierbar noch vergleichbar, da sich zum einen die

Grundgesamtheit der Aktivitäten zum Einbinden der Stakeholder als auch die jeweils vorhandenen Finanz- und Personalmittel unterscheiden. Betriebe nennen aber jeweils den Ressourceneinsatz für sich zum Teil „*erheblich*“ (vgl. z. B. Interview C, Abs. 39 oder Interview B, Abs. 36). Grundsätzlich lässt sich festhalten, dass die Kleinstbetriebe A und B, die die Wertschöpfung selbst in die Hand genommen haben, im Verhältnis mehr Ressourcen investieren, da in diesen beiden Betrieben Verbraucheransprache und Kooperation Teil der unausgesprochenen Unternehmensstrategien sind. Beide Betriebe nennen 25 % bis 30 % der gesamten betrieblichen Personalressourcen, die die Betriebe für das proaktive Einbinden der Verbraucher aufwenden (vgl. Interview A, Abs.30; Interview B, Abs.36). Aufgrund ihrer Strategien unterscheiden die Betriebe nicht zwischen Stakeholder Engagement und verbraucher-gerichtetem Marketing.

Auch wenn das Einbinden oder die Ansprache von Stakeholdern Ressourcenaufwand bedeutet, sehen Betrieb D und Betrieb F dies als integralen Teil ihres Unternehmens. Für Betrieb F ist es Teil der Identität: „*Das ist Voraussetzung, damit wir den Laden in Gang halten können*“ (Interview F, Abs. 36).

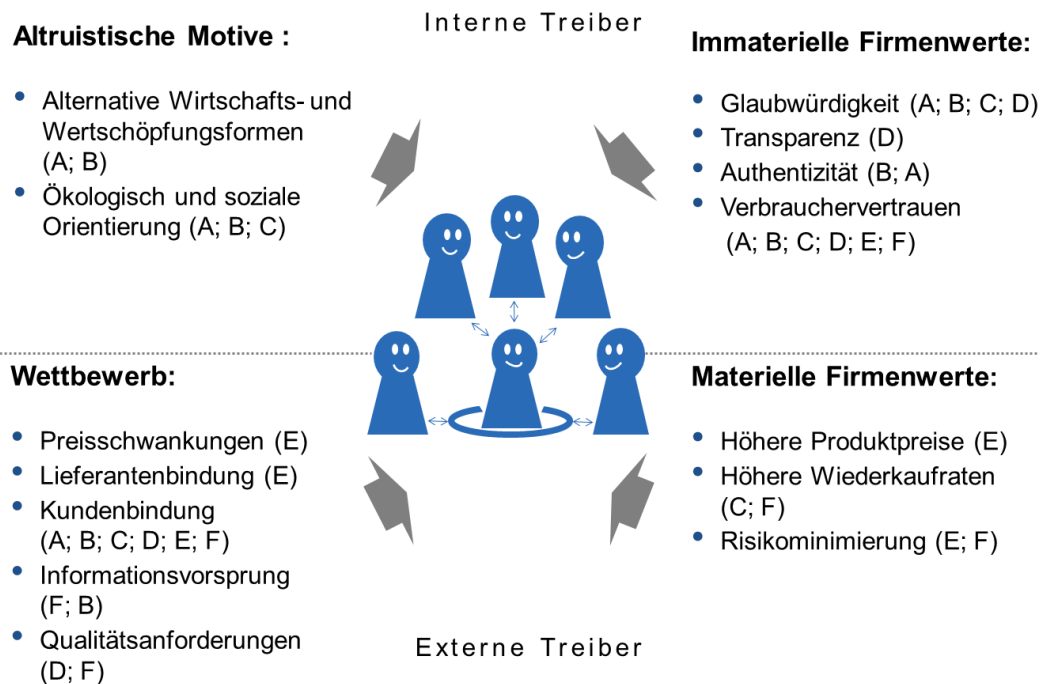
## 6.5. Agenda Setting im Stakeholder Engagement der ausgewählten KMU

Im Folgenden wird der dritte Forschungskomplex Agenda Setting im Stakeholder Engagement bearbeitet. Der Abschnitt beantwortet auf die folgenden Forschungsfragen:

- Welche Themen werden mit den Stakeholdern diskutiert?
- Welche Ziele verfolgen die Unternehmen damit?
- Welche Themen schaffen es oder schaffen es nicht auf die Tagesordnung?

Da das Stakeholder Engagement bei allen Betrieben nicht nach strategischen Grundsätzen erfolgt, werden von den Unternehmen auch keine spezifischen Themenschwerpunkte gesetzt bzw. keine Anforderungen der Stakeholder in einem organisierten Prozess aufgenommen. Die Beziehungen zwischen Unternehmen und Stakeholdern sind in der Regel wenig formalisiert. Ausnahmen bilden hier die Verbindung von Betrieb A mit seinen Geldgebern, von Betrieb C mit seinen Mitarbeitern und Betrieb F mit seinen Genossen, den Milcherzeugern. Es geht beim Engagement der interviewten Betriebe also nicht um mögliche Probleme und Rechtfertigungen oder das Vorantreiben gemeinsamer Projekte. Vielmehr geht es den interviewten Betrieben um das Gewinnen von Erkenntnissen und um gegenseitiges Vertrauen.

Treiber oder Motivation für Stakeholder Engagement in den Betrieben sind neben altruistischen Motiven und immaterielle Unternehmenswerten sowie vor allem der Wettbewerb, wie Abbildung 24 zusammenfasst. Glaubwürdigkeit, Transparenz, Authentizität und Verbrauchervertrauen als interne Treiber haben direkten Einfluss auf die jeweilige Wettbewerbsposition der Betriebe, da sie Kunden- und Lieferantenbindung sowie Qualitätswahrnehmungen bedingen.



Die Buchstaben (in Klammern) zeigen jeweils die Quelle der Interviews an.

**Abbildung 24: Treiber für Stakeholder Engagement in den befragten KMU**  
(eigene Darstellung)

Vor allem für die Betriebe unter 50 Mitarbeiter hat das Thema Glaubwürdigkeit gegenüber dem Verbraucher einen hohen Stellenwert. Diese Glaubwürdigkeit darzustellen, ist für diese Betriebe ein großer Antrieb, Verbraucher proaktiv anzusprechen und sie kommunikativ einzubinden. So formuliert Betrieb C: „Wir reaktivieren da gerade sehr stark, weil wir merken, es gibt ein großes Verlangen, eine große Sehnsucht, nach offener, ehrlicher, nach Originalität, nach Authentizität“ (Interview C, Abs. 43). Diese Verbraucher Anforderung beantworten die Betriebe mit verschiedenen Transparenz Maßnahmen. Betrieb B sagt, der Betrieb sei „in der Hinsicht authentisch. Physisch kann man uns anfassen und bei uns probieren, das ist das Tolle. Und das ist unser Konzept. Wir gehen raus, wir gehen zu den Leuten, wir suchen den Kontakt“ (Interview B, Abs. 28). Betrieb C hat der Begriff ‚Barrierefreiheit‘ auf den Betrieb übertragen: „Das versuche ich hier umzusetzen, (...), dass die Barrieren für den Endverbraucher hier reinzuzucken, in die Prozesse, in die Abläufe in die Entwicklung, dass diese so niedrig wie möglich sind“ (Interview C, Abs. 41). Betrieb D bietet den Verbrauchern via Web-Cam einen Blick auf die Weiden bzw. in den Stall, um auch hier Transparenz zu schaffen. Denn, so Betrieb B, jeder Besucher sei auch Multiplikator (Interview B, Abs. 18). Betrieb D sieht diese Transparenz und Authentizität auch als Verkaufsargument im Vergleich zur industriellen Milchindustrie:

„Wir stellen uns so dar, wie wir sind. Und die Großindustrie stellt sich so dar, wie sie gern gesehen werden wollen. Die Landlebe Geschichte. Oder die Kühe der Weide, die sind bei uns auch auf der Weide, aber da stehen sie nicht alle auf der Weide, weil sie gar nicht draußen sind. Also da wird versucht, die Welt so für den Kunden zu beschreiben, wie sie sein sollte, wie sie es aber in den seltensten Fällen, wie es aber in der Realität nicht ist. Das machen wir andersrum. Wir stellen uns so dar, wie wir sind“ (Interview D, Abs. 30).

Diese Transparenz bedeutet für die Betriebe gleichsam eine Verantwortung gegenüber den

Verbrauchern, seinen formulierten Idealen auch treu zu bleiben, so Betrieb A: „*Ich denk immer, wenn wir schon mal eine Ausnahme machen, dann fühle mich immer ein bisschen ... Ich will halt ehrlich gegenüber denen sein. Auf ganzer Linie*“ (Interview A, Abs. 16). Betrieb A finanziert Teile des Betriebs bzw. betriebsbedingte Investitionen durch die Verbraucher mit Crowdfunding. Sie gehen dabei eine langfristige Beziehung mit den investierenden Verbrauchern ein, und arbeiten via Facebook, Newsletter, Hofbesuchen und Medienauftritten daran, dass Beziehung zwischen Betrieb und Verbraucher positiv besetzt bleibt.

Aus den Interviews lassen sich die folgenden Inhalte des Engagements mit bestimmten Stakeholdergruppen herausfiltern, die verstärkt in den Interviews thematisiert werden. Allerdings ist eine vollständige, systematische Zuordnung wer, welche Themen setzt und welche Ziele ein Unternehmen mit dem Dialog erreichen will, aufgrund der fehlenden strategischen Ansätze in den Betrieben für die Autorin nicht möglich.

Themen mit Verbrauchern	Themen mit dem Handel	Themen mit den Milchbauern
• Produktqualität	• Preise	• Qualität
• Herstellungsprozess	• Aktionen	• Sensorik
• Tierwohl	• Produktinnovationen	• Tierwohl
• Verpackung		• Zertifizierungen
• Naturschutz		• Milchpreis

**Tabelle 13: Inhalte im Engagement mit Stakeholder Gruppen**

Tabelle 13 verdeutlicht, dass in der Auseinandersetzung mit den unterschiedlichen Stakeholdern auch die verschiedenen Nachhaltigkeitsdimensionen indirekt thematisiert werden. Die Themen decken sich mit den aus der Literatur angeleiteten Anforderungen von Stakeholdern (vgl. Tabelle 2: Anforderungen an die Milch verarbeitenden Betriebe durch Stakeholdergruppen

(**eigene Darstellung**)). Auffällig ist, es wird zu keiner Zeit ein Bezug zum Begriff Nachhaltigkeit durch die befragten KMU hergestellt. Bemerkenswert ist auch, dass mit Ausnahme von Betrieb C kein Unternehmen Themen benennt, die der Betrieb mit der internen Stakeholdergruppe ‚Mitarbeiter‘ diskutiert.

## 6.6. Bedeutung und Erfolgsfaktoren von Stakeholder Engagement der ausgewählten KMU

Der folgende Teil beantwortet die Forschungsfragen:

- Was macht Stakeholder Engagement von den interviewten KMU erfolgreich?
- Welche Bedeutung hat es für die ausgewählten KMU?

Stakeholder Engagement hat für die Betriebe eine hohe Bedeutung. Trotzdem findet es sich explizit in keiner Unternehmensstrategie der interviewten Betriebe. Betrieb F fasst zusammen: „*Ich glaube, man redet nicht über diesen Begriff. Und wir haben das nicht ganz klar in der Strategie stehen. Aber in der Unternehmenskultur ist es schon total verhaftet*“ (Interview F, Abs. 31). Betrieb F bestätigt den Stellenwert des Stakeholder Engagements: „*(...) mit den*

*entsprechenden Landwirten im Dialog zu sein, oder auch mit den regionalen Handelspartnern im Dialog zu sein, das ist im Prinzip unser Lebensnerv“ (Interview E, Abs. 46).*

Stakeholder Engagement findet in allen Betrieben in eigener Ausprägung statt und ist nur für die Kleinstbetriebe A und B von strategischer Bedeutung. *„Wir hatten auf dem Schirm, dass Landwirtschaft nur funktionieren kann, in Zusammenarbeit mit dem Verbraucher. Es ist für uns ein strategisches Ziel“,* so Betrieb A (Interview A, Abs. 32). Betrieb B unterstreicht ebenso die Maxime des Betriebs, zu kooperieren, statt zu konkurrieren und ihre Milch mit Idealen selbst zu vermarkten: *„Das heißt, dass wir mit einer Gruppe von Menschen zusammenarbeiten“* (Interview A, Abs. 4).

Stakeholdereinbindung und der entstehende Dialog vernetzt die Betriebe mit ihrer Umwelt, was für Betrieb C ein signifikanter Vorteil für jeden Betrieb ist:

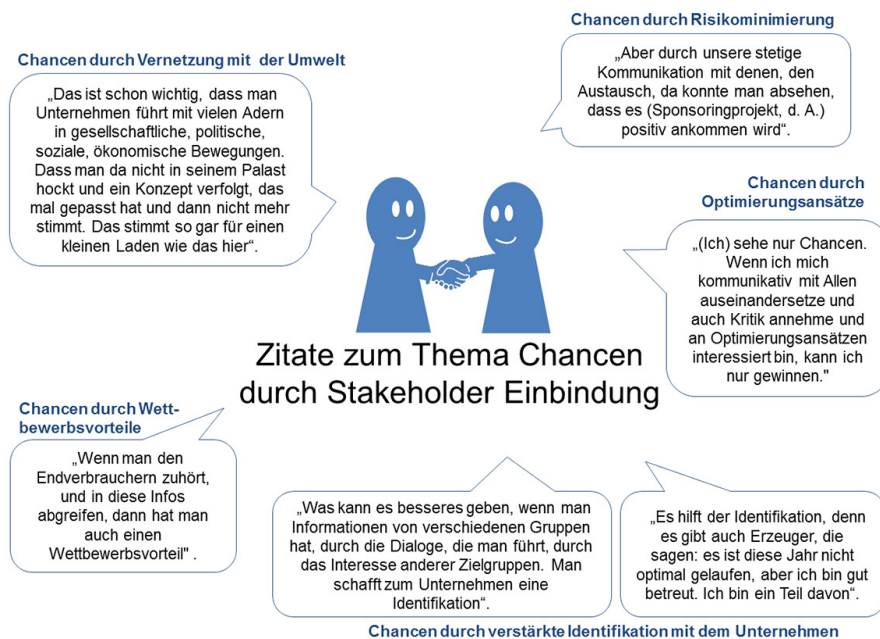
*„Das ist schon wichtig, dass man Unternehmen führt mit vielen Adern in gesellschaftliche, politische, soziale, ökonomische Bewegungen. Dass man da nicht in seinem Palast hockt und ein Konzept verfolgt, das mal gepasst hat und dann nicht mehr stimmt. Das stimmt sogar für einen kleinen Laden wie das hier“* (Interview C, Abs. 54).

Betrieb F sieht darüber hinaus den Vorteil, seinen Imagewert durch den Baustein Nähe zu den Stakeholdergruppen zu erweitern: *„Diesen Imagewert der Nähe schafft man nur, wenn man zu Endverbrauchern und den Erzeugern und so weiter auch eine Nähe aufbaut.(...) Das ist für uns ein Teil unserer Identität schon fast, das Stakeholder Engagement“* (Interview F, Abs. 31). Vor dem Hintergrund, dass Image im Sinne von Ansehen und Akzeptanz des Unternehmens und seinen Produkten ein wirtschaftlicher Faktor ist, der den Wert und die Wachstumsperspektive eines Unternehmens bestimmen kann, ist Stakeholder Engagement für Betrieb F von essenzieller Bedeutung. Betrieb B will den Wert der Marke auch durch Stakeholder Engagement steigern:

*„Mittlerweile hat sie (d. h. die Marke) eine Bekanntheit, und auch Nachfragen kommen aus dem Bundesgebiet über unser Konzept und über unser Handeln, was dahinter steckt. Und daher gehe ich davon aus, dass unsere Marke in den nächsten fünf Jahren eine sehr gekannte und sehr wert volle Marke sein wird“* (Interview B, Abs. 2).

Alle Betriebe sehen Chancen im Stakeholder Engagement, wie die Zitate in Abbildung 25 zeigen. Die Betriebe sehen Chancen durch Vernetzung mit ihrer Umwelt. Sie berichten, dass Stakeholder Engagement Optimierungsansätze liefern kann und dass Betriebe durch einen Informationsvorsprung aufgrund des Austausches mit den Stakeholdern Wettbewerbsvorteile erlangen. Als Chance betrachten die Betriebe auch, dass sich Stakeholder ob des intensiven Dialoges stärker mit dem Unternehmen identifizieren, weil sie sich eingebunden fühlen. Stakeholder Engagement kann gleichermaßen zur Risikominimierung beitragen, da sich Reaktionen von betroffenen Gruppen durch den regelmäßigen Austausch besser abschätzen lassen. Betrieb E macht aber auch deutlich, dass in der Chance auch ein Risiko liegt:

*„Es ist auch immer ein Risiko, das die Wünsche von der einen oder anderen Seite dann durch den Dialog zu groß werden. Dass die Erwartungen zu groß werden, dass man sie am Ende nicht erfüllen kann. Aber mit dem Risiko leben wir, weil wir (...) immer die Chance im Dialog (sehen)“* (Interview E, Abs. 50).



**Abbildung 25: Stakeholder Engagement bietet Chancen**  
(eigene Darstellung, 2017)

Stakeholder Engagement kann Identifikations- und Motivationsfaktor sein für Stakeholder und Unternehmer gleichermaßen. Gerade die Kleinstbetriebe A und B ziehen Motivation aus dem Austausch für ihre alternative Wertschöpfung. *„Es gibt uns total Kraft die Leute zu treffen und nicht allein zu kämpfen“* (Interview A, Abs. 8). Diese Motivationskraft bestätigt Betrieb B: *„Da haben wir gemerkt, was für ein Pfund das ist, wenn man diesen direkten Kontakt zum Verbraucher schafft“* (Interview B, Abs. 11). Betrieb A ergänzt, dass Motivation entstehe, weil sich die eigenen Ideale in den Idealen der Verbraucher spiegeln (vgl. Interview A, Abs. 34). Gemeinsam mit den Verbrauchern und ihrer Marktkraft, so Betrieb B, ließen sich auch Wertschöpfungsmechanismen verändern. *„Wir haben das angenommen, weil wir auch was ändern können, weil es auch Verbraucher gibt, die das wollen und mitziehen“*, so Betrieb B (Interview B, Abs. 36). *„Dieser Zuspruch ist echt ein wichtiges Ding“*, fasst Betrieb A zusammen (Interview A, Abs. 50).

Auf die Frage nach Erfolgsfaktoren für Stakeholder Engagement antworteten die interviewten Betriebe in zweierlei Hinsicht. Zum einen benannten sie konkrete Faktoren, die zum Erfolg von Stakeholder Engagement beitragen. Zum anderen machten sie an Beispielen aus der Unternehmenspraxis deutlich, wann Stakeholder Engagement erfolgreich ist. Die Unternehmen benennen sieben Bedingungen, die den Erfolg von Stakeholder kennzeichnen, wie die Tabelle 14 zeigt.

Stakeholder Engagement ist erfolgreich, wenn sich Stakeholder mit dem Unternehmen identifizieren. In Bezug auf die Milcherzeuger berichtet Betrieb F, dass eine solche Identifikation dazu beiträgt, dass die Erzeuger auch in Zeiten der Milchkrise dem Unternehmen F treu bleiben.

*„Es gab noch keinen, der uns ausgezahlt hat. Es hilft die Identifikation, denn es gibt auch Erzeuger, die sagen: ‚es ist dieses Jahr nicht optimal gelaufen, aber ich bin gut betreut. Ich bin ein Teil davon‘. Und das schafft man nur durch den intensiven*

*Austausch*“ (Interview F, Abs. 23).

Stakeholder Engagement ist dann erfolgreich,
wenn eine Identifikation mit den Unternehmen stattfindet.
wenn eine strategische Zusammenarbeit zwischen Stakeholdern und Unternehmen entsteht.
wenn Win-Win-Situationen gemeinsam entwickelt werden.
wenn Innovation aufgrund von Stakeholder Interventionen entstehen und umgesetzt werden.
wenn eine positive Betriebskultur durch das Einbinden der internen Stakeholder entsteht.
wenn wirtschaftlicher Erfolg eintritt.

**Tabelle 14: Wann ist Stakeholder Engagement erfolgreich?**

Betrieb E bestätigt eine ähnliche Identifikation der Verbraucher mit der Regionalmarke. In der Milchkrise 2016 hat Betrieb E seinen Milchpreis nicht gesenkt, um weiterhin den Milcherzeugern einen guten Auszahlungspreis zu zahlen (Interview E, Abs. 4). Obwohl die Spreizung zum Milchpreis der Discounter stark gestiegen ist, haben die Verbraucher der Regionalmarke die Treue gehalten und die Absatzzahlen sind nicht eingebrochen (ebenda).

Stakeholder Engagement ist ebenfalls erfolgreich, wenn eine strategische Zusammenarbeit entsteht, wie Betrieb A zeigt. Der Kleinstbetrieb hat auf eine Kreditaufnahme bei einer Bank verzichtet, und stattdessen auf die strategische Zusammenarbeit mit Verbrauchern via Crowdfunding gesetzt. Dabei hat Betrieb A Geld mit klassischem Crowdfunding eingeworben, bei dem die Unterstützer ein nicht-finanzielles Dankeschön in Form von den eigenen Produkten bekommen. Zudem haben Verbraucher, die den Öko-Betrieb mit Ammenhaltung und alten Rinderrassen unterstützen, als Crowdinvestoren sogenannte Kuhanteile gezeichnet. In Form von Crowdlending (vgl. Sixt, 2014) haben Verbraucher Geld zur Verfügung gestellt, um einen Melkstand und den Bau der Käserei zu finanzieren. Für Betrieb A die richtige Strategie sagen die Eigentümer: *„Lieber 1000 Leute im Rücken als die Bank im Nacken (...). Positiver Einfluss aber geringe Abhängigkeit, weil der Einfluss gestreut ist“* (Interview A, Abs. 53).

Auch Betrieb B sucht den Schulterschluss mit den Verbrauchern. Im Dialog haben die Konsumenten immer wieder das Thema Tierwohl angesprochen und Parallelen zwischen Mensch und Kuh als Säugetier gezogen. Betrieb B hat daraufhin seine Produktion auf Mutterkuhhaltung umgestellt und eine Kampagne zum Thema Elternzeit für Kühe gefahren. Zwar liefern die Kühe aufgrund der säugenden Kälber weniger Milch, für den Betrieb trotzdem eine Win-Win-Situation. Dem Verbraucherwunsch wurde Rechnung getragen, und der Betrieb konnte sich in Kooperation mit einer Tierschutzorganisation mit diesem Alleinstellungsmerkmal am Markt positionieren (vgl. Interview B, Abs.33).

Der Dialog mit Verbrauchern hat Betrieb F zu Innovationen geführt, die auch nach über zehn Jahren am Markt noch erfolgreich sind. Um die Jahrtausendwende hat Betrieb F laktosefreie Milchprodukte entwickelt. Hinweise und Beschwerden von Verbrauchern über die Unverträglichkeit der Produkte ließen die Qualitätsabteilung kreativ werden, so Betrieb E:

*„Da waren wir früh im Feld und haben auch relativ frisch losgelegt, Produkte zu entwickeln und so sind Innovationen entstanden. (...) Man kann das natürlich auch in Marktzahlen sehen, was sich grad entwickelt. Aber man kann keine Innovationen erkennen, die sich langsamen anbahnen könnten“* (Interview F, Abs. 27).



Betrieb C und Betrieb D sehen eine positive Betriebskultur als Ergebnis von Stakeholdereinbindung. Betrieb D stellt dabei die Zugänglichkeit des Unternehmens für z. B. Verbraucher heraus (vgl. Interview D, Abs. 37). Betrieb C nennt die kommunikative Situation und den kreativen Raum:

*„Die Gestaltungsmöglichkeiten sind relativ groß oder trotzdem ist eine Ordnung da, also das ist schon ein Erfolgsfaktor. Wenn man merkt, dass die Leute gern zu Arbeit kommen. Man kann das auch messen an Krankheitstagen, an der Bereitschaft, was anzupacken, was zu entwickeln, was über den normalen Zeitrahmen hinausgeht“* (Interview C, Abs. 47).

Engagement mit internen Stakeholdern kann betriebliches Lernen unterstützen. Darüber hinaus kann es helfen, die Potenziale der Mitarbeiter fördern und nutzbar machen, wie Betrieb C zeigt. Für Betrieb E ist Stakeholder Engagement vor allem erfolgreich, wenn es profitable ist – also für alle Stakeholder ein wirtschaftlicher Erfolg ist. Als Beispiel führt der Betrieb Zertifizierungen an. Wenn Handel oder Verbraucher ein Thema an die Molkerei herantragen, dann können Molkerei und Milchbauern nur mitziehen, weil *„am Ende - egal ob bei uns oder wo anders – (die, die) das nicht unterzeichnen, (auf Dauer) nicht mehr existenzfähig sein (werden)“* (Interview E, Abs. 24). Ein Stakeholder Dialog, wie von Betrieb E zum Thema gentechnikfreies Futter geführt, kann hier für Verständnis sorgen. Das wirtschaftliche Argument und die Aussicht auf wirtschaftlichen Erfolg, waren in diesem Dialog für den Stakeholder Milcherzeuger ausschlaggebend für eine gemeinsame Strategie, so Betrieb E (vgl. ebenda).

Die befragten Betriebe haben neben den Beispielen aus dem Unternehmensalltag zudem Faktoren benannt, die für sie aus Sicht der Unternehmen den Erfolg von Stakeholder Engagement verstärken, wie Tabelle 15 auflistet. Dabei nennen die Betriebe ihr subjektives Befinden, ohne auf messbare Indikatoren zurückzugreifen.

Erfolgsfaktoren für Stakeholder Engagement aus Sicht der Betriebe
Netzwerken
Umsetzung und Ergebnisorientierung
Glaubwürdigkeit
Ownership
Emotionalität

**Tabelle 15: Erfolgsfaktoren für Stakeholder Engagement aus Sicht der Betriebe**

Für Betrieb B ist Netzwerken ein klarer Erfolgsfaktor. Der Betrieb sucht möglichst viele Schnittstellen mit vielen Stakeholdergruppen, um seinen Betrieb und dessen Auswirkungen zu spiegeln: *„Diese Gruppen reflektieren ihr Empfinden und ihre Frustration, zu dem was ich mache. (...) dadurch, dass wir diese Breite haben und auch immer wieder suchen, haben wir einen guten Einblick, wie der Zeitgeist der Gesellschaft ist, der wiederum einen direkten Einfluss auf uns hat“* (Interview B, Abs. 43).

Reflexion aufnehmen reicht aber allein nicht aus. Die Erkenntnisse aus den Dialogen, Veranstaltungen oder Schriftverkehr müssen be- und verarbeitet werden, das heißt, dass z. B. Erkenntnisse immer wieder auch in Fachabteilungen hinterfragt werden, um möglichen Optimierungsansätzen und Innovationen auf die Spur zu kommen. *„Die Dinge nicht nur nehmen, wie sie da so stehen, sondern das man auch die Informationen auch intern verarbeitet“* (Interview F, Abs. 23), berichtet Betrieb F. Eine ergebnisorientierte Analyse und Umsetzung der Vorschläge sind entsprechende Erfolgsfaktoren.



Wie schon unter Kapitel 6.4. Gestaltung des Stakeholder Engagements benannt, ist Glaubwürdigkeit neben einem Treiber auch ein Erfolgsfaktor von Stakeholder Engagement. Betrieb B ist authentisch, erlebbar (vgl. Interview B, Abs. 28). Betrieb A postuliert die Ehrlichkeit gegenüber den Verbrauchern: *„Ich will halt ehrlich gegenüber denen sein. Auf ganzer Linie“*. (Interview A, Abs. 16) und betont: *„Wir machen das nicht, weil es schick aussieht“* (Interview A, Abs. 45). Betrieb A betont seine Selbstverpflichtung gegenüber den Verbrauchern, seine selbst postulierten Ideale einzuhalten: *„Es ist das ganzheitliche Herangehen, wirklich alles zu machen, was möglich ist und keinen Kompromiss eingehen“* (Interview A, Abs. 37). Mit diesen und weiteren Beispielen (siehe Kapitel 6.4. Gestaltung des Stakeholder Engagements) bauen die Betriebe Vertrauen auf. Das Vertrauen kann Handlungsspielräume erzeugen im Dialog über gegensätzliche Anforderungen. Vertrauen kann auch eine höhere Fehlertoleranz erzeugen, welche z. B. in der Milchkrise hilft, dass Verbraucher höhere Preise zahlen, wie Betriebe F und E berichten (Interview F, Abs. 23; Interview E, Abs. 4).

Auch Ownership ist ein Erfolgsfaktor für das Stakeholder Engagement. Den englischen Begriff Ownership kann man als Eigentümerschaft übersetzen. Der Begriff beschreibt die Stufe der Identifikation, mit der sich Menschen in Projekte einbringen, die sie betreffen. Betrieb E zeigt seinen Stakeholdern, den Milcherzeugern, gegenüber starke Eigentümerschaft. Die Bedeutung des Dialogs mit den Stakeholdern ist demnach im Betrieb E hoch, da die Geschäftsführung selbst in den Dialog eintritt: *„Der Dialog mit den Landwirten ist ganz oben angesiedelt. Es ist für die wichtigste Basis. Und der Vorstand macht das auch persönlich. (...) Das hat einen ganz hohen Stellenwert“* (Interview E, Abs. 40).

Prozesse zwischen Stakeholdern unterliegen ihrer eigenen Dynamik. Eine starke Führung mit Ownership für den Prozess, die Ziele und Perspektiven aufzeigt, gleichzeitig aber auch kommunikativ und fair auf alle Anforderungen eingeht, ist daher ein Erfolgsfaktor im Umgehen mit den Stakeholdern. Mögliche Veränderungen durch die Anforderungen der Stakeholder werden durch wechselseitiges Vertrauen einfacher vermittelbar (vgl. z. B. Interview F, Abs. 23).

Für die Ansprache und das Einbinden von Verbrauchern ist die Naturverbundenheit und Emotionalität der Milchproduktion ein Erfolgsfaktor, wie die Betriebe A und B zeigen, die beide mit Ammen- bzw. Mutterkuhhaltung die Verbindung von Mensch und Kuh als Säugetiere herstellen. Betrieb A fasst zusammen: *„Wir sind halt Säugetiere, wenn wir uns da reinfühlen“* (Interview A, Abs. 36). Betrieb A führt das auch auf Ästhetik zurück: *„Dass es schöne Fotos gibt, dass die Kühe draußen leben mit den Kälbern, das spricht die Leute auf einer seelischen ästhetischen Ebene an“* (Interview A, Abs. 22). Auch Betrieb D stellt die Naturverbundenheit seines handwerklichen Betriebes im Gegensatz zur industriellen Produktion heraus (vgl. Interview D, Abs. 30).

## 7 Schlussbetrachtungen

Ziel der vorliegenden Arbeit war es, Stakeholder Engagement von sechs KMU in der Milchwirtschaft zu untersuchen. Damit veranschaulicht die Autorin das Phänomen Stakeholdereinbindung in kleinen und mittelständischen Unternehmen. Die vorliegende Arbeit bildet das Stakeholder Engagement der befragten KMU in verschiedenen Ausprägungen anhand von Beispielen ab. Somit macht die Autorin neue Informationen öffentlich und trägt dazu bei bestehende Forschungslücken (vgl. Kapitel 2.4. Forschungslücken) zu schließen.

Die befragten KMU repräsentieren jeweils Direktvermarkter, Regionalanbieter, Privat-Molkereien und genossenschaftsbasierte Betriebe. Alle Unternehmen haben weniger als 500 Mitarbeiter. Keines der befragten Unternehmen erstellt einen Nachhaltigkeitsbericht. Sie entziehen sich damit der Verpflichtung in einem Nachhaltigkeitsbericht ihr Stakeholder Engagement zu dokumentieren, und bieten daher ein unerschlossenes Forschungsfeld.

Der größte der befragten Betriebe hat im Jahr 2016 rund 200 Millionen Kilogramm Milch verarbeitet. Im Vergleich zum Branchenriesen Deutsches Milchkontor (DMK) sind die Milchmengen der befragten Betriebe gering. Zum Vergleich: DMK verarbeitete 2016 mehr als 7 Milliarden Kilogramm Milch (vgl. DMK, o.J.)

### 7.1. Zusammenfassung der Ergebnisse

#### **Forschungsfrage: Wer sind die Stakeholder der KMU in der Milchwirtschaft?**

In Beantwortung der ersten Forschungsfrage hat die Autorin die genannten Stakeholder der Betriebe erhoben und die Beziehungen zu den Unternehmen analysiert. Dabei zeigte sich, dass die Akteure entlang der Wertschöpfungskette Milch zu den primären Stakeholdern gehören, im Sinne Clarksons also überlebensnotwendig sind (vgl. Clarkson, 1995, S. 106 und Kapitel 3.3. Stakeholder - eine Definition). Dazu gehören vor allem Milcherzeuger, Handel und Verbraucher. Die Stakeholder Handel und Verbraucher üben eine Gatekeeper Funktion zum Absatz aus und haben für die Unternehmen entsprechend eine besondere Bedeutung. Außerdem sind die Milcherzeuger als Rohwarenlieferanten zentral für die Milch verarbeitenden Betriebe, da die befragten Betriebe von der Lieferung der Rohware abhängig sind. Laut Hutter (2012) üben die primären Stakeholder auch *„direkten Einfluss auf den Unternehmenszweck (...) die Erstellung von Produkten und Dienstleistungen – aus“* (S. 98). Stakeholder, die keine entscheidende Bedeutung haben, wie NROs, Behörden oder Medien, gehören zu den sekundären Stakeholdern (vgl. Clarkson, 1995, S. 106). NROs, Behörden oder Medien werden entsprechend von den befragten Betrieben nur eingeschränkt eingebunden.

Der Stakeholder Engagement Standard von AccountAbility (2015, S. 17) differenziert Stakeholder Beziehungen mit den Attributen: Abhängigkeit, Druck, Verantwortung, Einfluss und Diverses. Diese Differenzierung hat kein Interviewpartner aus den Betrieben für die Beschreibung seiner Stakeholderbeziehungen übernommen. Die Interviews mit den Betrieben thematisieren nur das Attribut Abhängigkeit und dabei insbesondere eine Abhängigkeit vom Stakeholder Handel, die aus Sicht der Unternehmen zunehmend stärker wird. Die Beziehung zu den Verbrauchern wird dagegen positiv bewertet, da Verbraucher indirekt über ihre Marktmacht auch die Milch verarbeitenden Betriebe stärken. Die KMU sehen im Verhältnis zu den Konsumenten auch einen Raum zum Dialog und für kreative Kommunikation, um Informationen

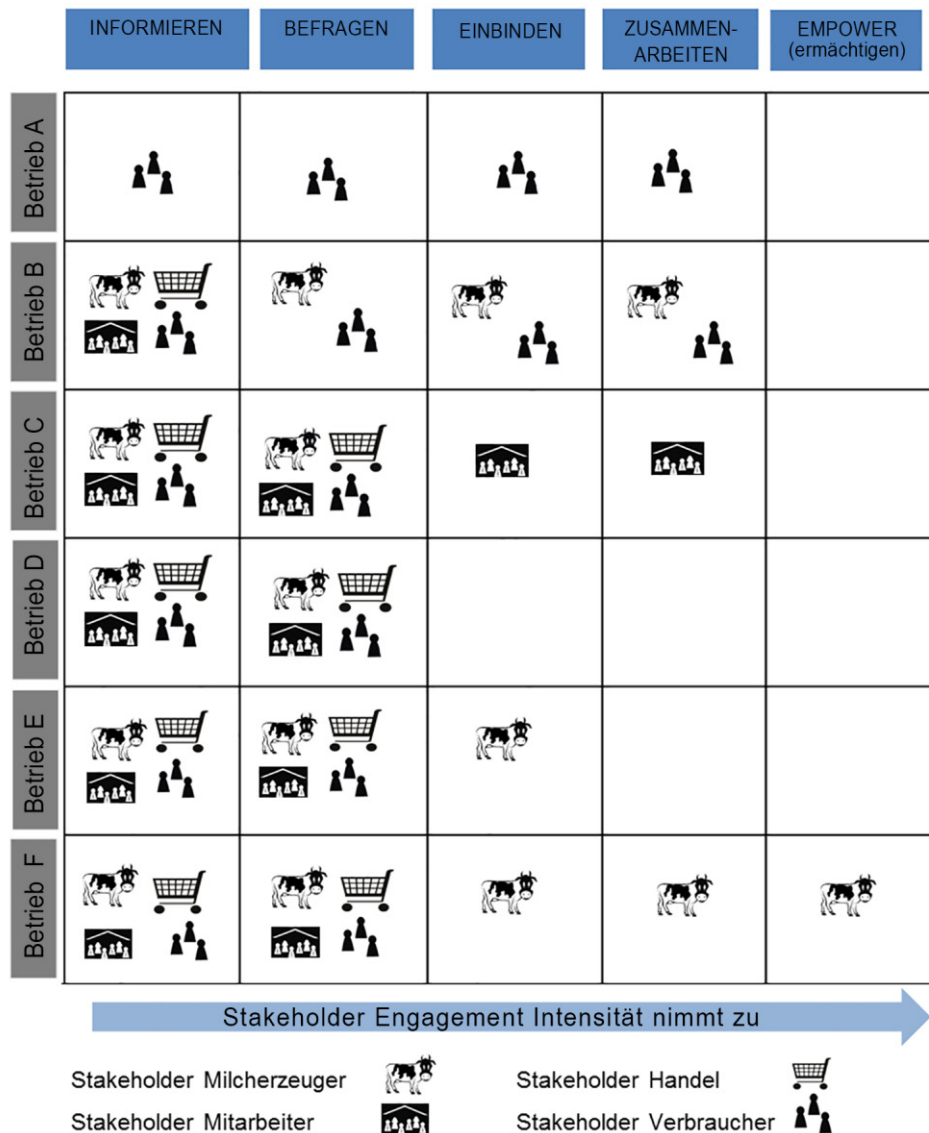
sowie Werbebotschaften zu platzieren und den Austausch zu vertiefen. Mit dem Handel gibt es keinen Raum für kreative Kommunikation.

### **Forschungsfrage: Wie gestalten die KMU die Stakeholdereinbindung?**

Die Antwort auf die zweite Forschungsfrage zeigt: Das Stakeholder Engagement der Unternehmen variiert je nach Zielgruppe. Interessanterweise oder auch konsequenterweise (aus Sicht der Unternehmen) spielen sich die meisten Stakeholder Engagement Aktivitäten nicht im Dialog mit dem Handel sondern vor allem im Einbinden der Verbraucher oder Milchbauern ab. Vor dem Hintergrund, dass die befragten Betriebe die Abhängigkeit vom Handel betonen, wäre auch eine besondere Einbindung des Handels erwartbar gewesen. Die häufigsten an Stakeholder gerichteten Aktivitäten, wie offene Betriebe, Messeauftritte, persönliche Gespräche oder soziale Medien, richten sich an Verbraucher. Einige Aktivitäten der befragten KMU wenden sich an Milcherzeuger und nur wenige, ritualisierte an den Handel. Ein kontinuierlicher Dialog mit offenem Herangehen und offenem Ausgang mit dem Ziel einer strategischen Partnerschaft findet in der weiten Mehrzahl der befragten Unternehmen nicht statt. Engagement im Sinne einer andauernden Beschäftigung, eines fortlaufenden Dialogs und gemeinschaftlicher Projekte besteht ebenfalls nicht. In der Mehrheit der Fälle beschränkt sich der Dialog mit den Stakeholdern auf das Aufnehmen von Anforderungen der Stakeholder sowie die Kommunikation von Informationen an die Stakeholder.

Die Stakeholder der befragten Betriebe werden entsprechend informiert, befragt und eingebunden, aber nicht ermächtigt in der Unternehmensstrategie mitzuwirken. Als strategische Partner für gemeinsame Kooperationsprojekte oder andere Formen der Zusammenarbeit werden Stakeholder nicht gesehen. Die folgende Tabelle 16 zeigt, dass die Mehrzahl der befragten Betriebe nur etwa die Hälfte des möglichen Spielraums von Stakeholder Engagement ausnutzt.

Der Dialog mit und zwischen Stakeholdern kann eine Quelle organisatorischer Innovation bedeuten (vgl. Freeman 2009, S. 100). Produkt- und Prozessinnovationen kann diese Untersuchung für mehrere Betriebe bestätigen. Eine Innovation aus organisatorischem Feld zeigt sich nur in den Kleinstbetrieben. Betrieb A ersetzt herkömmliche Finanzierungsmechanismen mit Crowdfunding und Betrieb B unterstützt die Aufnahme von Verbrauchern als Genossen in die eingebundene genossenschaftliche Molkerei. Betrieb B hat sich innovativ einer Bilanzierung nach den Prinzipien der Gemeinwohlökonomie verpflichtet. Auch wenn die Stichprobe nur wenige Unternehmen ausmacht, zeigt sich, dass je kleiner das Unternehmen, desto stärker die Verbraucherorientierung ist. Kleinstunternehmen A verfolgt als einziges Unternehmen konsequent einen Paradigmenwechsel in der Wertschöpfung und begreift die Verbraucher im Sinne von Hauska als „*resource-owners*“ (Hauska, 2015, S. 631), um mit ihnen ein Wertschöpfungsnetzwerk zu bilden.



**Tabelle 16: Intensität der Einbindung von primären Stakeholdern nach Betrieben**  
(eigene Darstellung, 2017)

**Forschungsfrage: Welche Themen werden mit den Stakeholdern diskutiert? Welche Ziele verfolgen die KMU damit?**

In Bezug auf Forschungsfrage drei zu den Themen und Treibern des Stakeholder Engagements bekräftigt diese Studie den erweiterten Fokus von Verbrauchern (vgl. Otto-Group, 2013, S. 7). Während das Verbraucherinteresse in der Vergangenheit auf Lebensmittelqualität und Lebensmittelsicherheit fokussiert war, berichten die befragten Unternehmen heute von verbrauchergetriebenen Themen wie Herstellungsprozess, Tierwohl, Verpackung oder Naturschutz. Alle befragten Unternehmen nutzen das Stakeholder Engagement, mehr um gegenseitiges Vertrauen aufzubauen und nicht um auf Kritik zu reagieren.

Obwohl zahlreiche Anleitungen oder Handreichung zur Durchführung von Stakeholder Engagement vorliegen (vgl. AccountAbility, 2015; Künkel et al., 2016; EthNa Kompetenzzentrum, 2015), hat sich im Zuge der Interviews verdeutlicht, dass Anforderungen der Stakeholder durch die befragten Unternehmen nicht strukturiert aufgenommen werden. So kann diese Untersuchung keine Aussagen über ein Agenda-Setting – also das Setzen von

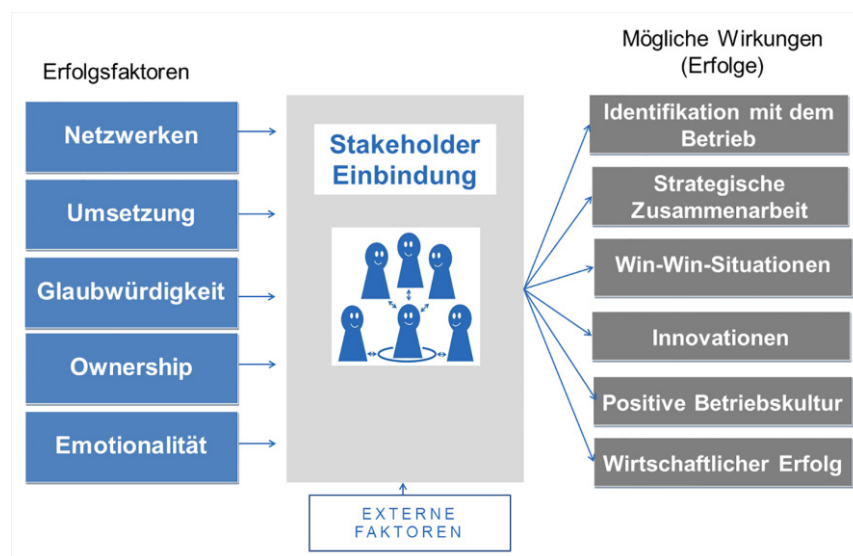
Themen innerhalb eines Dialoges – treffen. Nur durch eine verstärkte Strukturierung und Steuerung des Engagements durch die Unternehmen wäre hier eine umfassendere Beurteilung möglich. Dabei sei angemerkt, dass eine strategische Operationalisierung des Stakeholder Engagements in der Mehrzahl der Betriebe aufgrund der begrenzten Ressourcen unrealistisch erscheint.

Treiber für die Mehrzahl der interviewten Betriebe sind altruistische Motive, immaterielle Unternehmenswerte sowie der Wettbewerb. Die Themen Glaubwürdigkeit, Authentizität und Verbrauchervertrauen spielen für die befragten Unternehmen in der Stakeholderkommunikation eine große Rolle.

**Forschungsfrage: Was macht Stakeholder Engagement der KMU erfolgreich und welche Bedeutung hat es für die ausgewählten KMU?**

Gefragt nach der Bedeutung von Stakeholder Engagement für ihren Betrieb (Forschungsfrage 4) sehen die KMU Stakeholder Engagement als Chance und messen ihm eine hohe Bedeutung bei. Die Interviewpartner schreiben Stakeholder Engagement Chancen in der Vernetzung, durch Optimierungsansätze, durch mögliche Informationsvorsprünge, aufgrund von Innovationen und aufgrund von Risikominimierung zu.

Die befragten KMU haben von Erfolgen berichtet, die sie jeweils auf Stakeholdereinbindung zurückführen, wie eine starke Identifikation mit dem Betrieb, strategische Kooperationen, Win-Win-Situationen, Innovationen mit Markterfolg, eine positive Betriebskultur oder wirtschaftlicher Erfolg. Dabei identifizierten die Unternehmen Erfolgsfaktoren wie das Netzwerken mit vielen Gruppen, die Umsetzung konkreter Vorschläge, die glaubwürdige Kommunikation, Ownership für den Prozess mit den Stakeholdern oder Emotionalität in der Ansprache. Abbildung 26 visualisiert diese Faktoren, allerdings sei angemerkt, dass kein linearer Prozess besteht zwischen Erfolgsfaktoren und Wirkungen. Vielmehr existiert eine Zuordnungslücke und zahlreiche externe Faktoren können hier einwirken.



**Abbildung 26: Erfolgreiche Erfahrungen aus Sicht der befragten Unternehmen**  
(eigene Darstellung, 2017)

Interessanterweise thematisieren die befragten Betriebe die Risiken von Stakeholder Management wie Kosten, Konflikte, die Unberechenbarkeit von Anspruchsgruppen, die Erwartung Anforderungen umsetzen zu müssen, das Scheitern von Beziehungen zu Anspruchsgruppen (vgl. Osmers, 2004, S. 8) nicht im gleichen Maße. Die Interviewpartner sehen die Risiken. Für sie dominieren aber zweifellos die Chancen der Stakeholdereinbindung.

## 7.2. Diskussion

Die Forschungsliteratur stellt fest: die Bedeutung einer systematischen Auseinandersetzung von Unternehmen mit Stakeholdern steigt an (vgl. Jakob et al., 2013, S. 136; Friedrich, 2013, S. 39; Hauska, 2015, S. 622). Auch in den Gesprächen mit den KMU erachten die Interviewpartner die Auseinandersetzung mit den Stakeholdern als bedeutsam. Alle befragten Unternehmen binden ihre Stakeholder ein. Besondere Bedeutung haben für die befragten Betriebe die Stakeholder Verbraucher und Handel, die eine Gatekeeper Funktion zum Absatz innehaben. Damit bekräftigt die vorgelegte Studie eine Befragung von Herstellern in der Lebensmittelbranche (Diekmann et al., 2015, S. 25) zum Thema Nachhaltigkeit. Laut Diekmann et al. nehmen Produzenten die Anforderungen von Endverbrauchern (68 %) und Handel (63 %) am stärksten wahr.

Die befragten Betriebe reagieren sie auf ihr Umfeld. Damit funktioniert der Stakeholderansatz in den befragten Unternehmen als Situationsanalyse oder als Reaktionsmodell. Daraus lässt sich eine eingeschränkte Sicht auf das Potenzial von Stakeholder Engagement (vgl. AccountAbility, 2015) erkennen, was sich darin ausdrückt, dass keiner der Betriebe die volle Intensität von Stakeholder Engagement (vgl. IAPP, o. J.) ausnutzt. Dies entspricht den Erkenntnissen von Hügens et al. für KMU im Allgemeinen (Hügens et al., 2007, S. 443-459). Die Autoren beobachteten, dass in KMU ein Beziehungsmanagement zu ihren Kunden praktiziert wird, ein systemisches Beziehungsmanagement zu allen Anspruchsgruppen einschließlich Lieferanten, Kooperationspartnern sowie den eigenen Mitarbeitern jedoch nicht besteht (vgl. Hügens et al., 2007, S. 443).

In keinem Betrieb (mit Ausnahme des genossenschaftlichen Unternehmens) haben Stakeholder Einfluss auf die Unternehmensstrategie. Engagement im Sinne einer andauernden Beschäftigung, eines fortlaufenden Dialogs und gemeinschaftlicher Projekte besteht nicht. In der Mehrheit der Fälle beschränkt sich der Dialog mit den Stakeholdern auf das Aufnehmen von Anforderungen der Stakeholder sowie die Kommunikation von Informationen an die Stakeholder. Eine offene, strategische Zusammenarbeit lässt sich in der Stichprobe nur für wenige KMU erkennen, und dann ist es fokussiert auf einzelne Stakeholder. Damit bestätigt die vorgelegte Untersuchung die Ergebnisse von Christen Jakob et al. (2013). Christen Jakob et al. haben generell die Auseinandersetzung von KMU mit Stakeholdern beschrieben, stellen dabei mangelnde Systematik und Strategie in der Umsetzung von Stakeholder Engagement fest (vgl. Christen Jakob et al., 2013, S. 137). Dies trifft auch auf alle befragten KMU zu. Kein Betrieb betreibt ein systematisches oder strategisches Anforderungsmanagement. Alle Betriebe reagieren auf das Umfeld anstelle proaktiver Ansprache bzw. dem proaktiven Abfragen von Anforderungen.

Diese beschränkte Intensität von Stakeholder Engagement in den befragten KMU lässt verschiedene Interpretation zu. Die Gründe können in KMU typischen Strukturen liegen wie dem Mangel an professionellen Ansätzen zur Strategieentwicklung und –implementierung (vgl. Deimel et al., 2007, S. 155) oder geringen Management- bzw. Steuerungskennntnisse (vgl. Hechtfisher, 2004, S. 308). Denn gerade in kleineren Betrieben sind strategische Management Ansätze wenig ausgeprägt (vgl. Deimel et al., 2007, Lethmathe et al., 2007, Hechtfisher, 2004). Diese Arbeit kann hier aber keine detaillierte Analyse leisten, da der Erkenntnisfokus nicht auf den Managementstrukturen der befragten KMU lag. Zum anderen ist eine wahrscheinliche Interpretation, dass die Betriebe ihre Stakeholder Beziehungen im Sinne von Karmasin und Weder (Karmasin et al., 2014, S. 86) als Kommunikationsnetzwerke sehen. Stakeholder Engagement wird nicht als Managementinstrument, sondern als Kommunikationswerkzeug verstanden. So verschwimmen in einer Vielzahl von Aussagen der KMU die Grenzen zwischen Marketing und Stakeholder Engagement, was sich in der Vielzahl von Kommunikationsmitteln gegenüber den Verbrauchern manifestiert. Trotz der zahlreichen Dialoge bzw. Kommunikationen mit den Verbrauchern ist die Werkzeugpalette der befragten

KMU in Bezug auf Stakeholder Engagement begrenzt. Lern- oder Entwicklungsplattformen, Co-Creation oder andere Kollaborationsmechanismen (vgl. Künkel et al., 2016) werden von den KMU bisher nicht genutzt.

Schneider führt an, KMU haben „eine natürliche Nähe zu ihren Stakeholdern“ (Schneider et al., 2015, S. 485). Auch Mayr stellt fest, dass Stakeholderorientierung in KMU tendenziell ausgeprägter ist als in Großunternehmen (vgl. Mayr, 2010, S. 77). Als Gründe nennt er u. a. flache Organisationshierarchien sowie enge Kontakte zwischen Unternehmen und den Anspruchsgruppen. Mayrs und Schneiders Erkenntnisse lassen sich für die befragten Betriebe nicht bestätigen. Zwar sind die befragte Betriebe „vor Ort, in den Regionen, nah an den Konsumenten, ihren Mitarbeitern, der ansässigen Bevölkerung“ wie Schneider charakterisiert (Schneider et al., 2015, S. 485). Dies ist für die befragten Betriebe aber nicht gleich bedeutend mit einem intensiven Stakeholder Engagement. Ein andauernder Dialog mit offenem Herangehen und offenem Ausgang mit dem Ziel einer strategischen Partnerschaft findet in der weiten Mehrzahl der befragten Unternehmen nicht statt.

Hier manifestieren sich die Grenzen der Stakeholdereinbindung in den befragten KMU möglicherweise aufgrund von Finanz- und Personalressourcen oder der eingeschränkten Sicht auf das Potenzial von Stakeholder Engagement. Die interviewten Betriebe reflektieren in diesem Verhalten ein KMU typisches Verhalten. So hält Schneider für KMU in Österreich fest, dass Engagement von KMU sei oft spontan und projekt- bzw. anlassbezogen, Unternehmensentscheidungen in Bezug auf Engagement seien intuitiv, weder strategisch noch ganzheitlich oder langfristig (Schneider et al., 2015, S. 488). Schneiders Beobachtungen beziehen sich auf die Umsetzung von CSR in kleinen und mittelständischen Unternehmen. Da Stakeholder Engagement eine Teilmenge davon ausmacht, lassen sich Schneiders Beobachtungen auch hier als Begründungszusammenhang heranziehen.

Die KMU Forschung konstatiert in kleinen und mittelständischen Unternehmen ein Defizit in Managementprozessen (vgl. Deimel et al., 2007, Lethmathe et al., 2007, Hechtfisher, 2004). Für die Mehrzahl der befragten Kleinstbetriebe und KMU mit begrenzten Finanz- und Personalressourcen ist es eine Herausforderung, Stakeholder Engagement strategisch umzusetzen. Eine Umfeldanalyse mit einer Identifikation der Stakeholder, einer Bewertung des Einflusses der Stakeholder für den Unternehmenserfolg und einer Einbindung in Unternehmensprozesse bzw. –strategie, findet entsprechend nicht statt. Dieser Herausforderung begegnet teilweise nur Betrieb F, mit einer systematischen Auswertung der Stakeholder Eingaben in den Fachabteilungen. Für die Umsetzung von CSR in KMU hat die Forschung zahlreiche Barrieren herausgearbeitet (vgl. Schneider et al., S. 488), die auch für Stakeholder Engagement angeführt werden können. So benennt Schneider aus der Erfahrung von KMU in Österreich die folgenden Barrieren: fehlende personelle, finanzielle und zeitliche Ressourcen, mangelndes Wissen und Skepsis gegenüber Managementkonzepten, Kosten des Engagement Prozesses, Zweifel an wirtschaftlichem und strategischem Nutzen einer proaktiven Strategie (vgl. Schneider et al., S. 487-488), die auch für die hier untersuchten KMU in der Milchwirtschaft gelten können.

In der Auswertung der Interviews fällt auf, dass nur Betrieb A eine klare eigene Vorstellung davon formuliert, was für den Betrieb ein Stakeholder ist. Betrieb A hat dabei als einziger Betrieb den gemeinsamen Nutzen von Betrieb und Stakeholder im Sinne der Stakeholder Theorie klar vor Augen. Betrieb F formuliert außerdem, dass die Dialoge und Austausch mit Stakeholdern zur Unternehmenskultur gehören, aber der Begriff Stakeholder Engagement nicht in der Unternehmensstrategie enthalten sei. Die befragten Betriebe bestätigen damit Altenburger, der festhält, dass „Stakeholderbeziehungen (in KMU) mit regionalen Entscheidungsträgern, Medien oder Lieferanten bereits intensiv gelebt, ohne als solche bezeichnet zu werden“ (Altenburger et al., 2016, S. 25). Der Stakeholderansatz als Paradigma

in der Unternehmenssteuerung hat die befragten KMU bisher nicht erreicht. Es bestätigt sich, dass die Mehrzahl der Betriebe ihr Engagement verstärkt systematisch auswerten müssen, um die Erkenntnisse strategisch im Sinne der Unternehmensziele weiterentwickeln zu können.

Stakeholder Engagement wird in den befragten KMU verwendet, um Vertrauen aufzubauen und Stakeholder zufriedenzustellen. Diese Aussagen spiegeln Erkenntnisse von Karmasin und Weder, die die „*intendierte Wirkung von Stakeholder Kommunikation auch (in der ) (...) Steuerung von Öffentlichkeiten*“ d. h. die Steuerung von Messgrößen wie Bekanntheitsgrad, die Beeinflussung öffentlicher Meinungen, Aufbau und Erhaltung eines Images, der Produktion von kommunikativem Mehrwert sowie dem Aufrechterhalten des Markenwertes sehen (vgl. Karmasin et al., 2014, S. 89). Stakeholder Engagement trägt zur Marktausrichtung der interviewten Betriebe bei. Allerdings kann in dieser Arbeit für die befragten Betriebe nicht festgestellt werden, wie und ob Stakeholder Engagement Einfluss auf Strategieplanung, Strategieumsetzung und strategisches Controlling der KMU nimmt. Wie viel Markterfolg der KMU aufgrund des Stakeholder Engagements entstanden ist, lässt sich nicht abschätzen. Diese primär ökonomische Frage stand nicht im Fokus dieser Arbeit, aber hier zeigt sich weiterer Forschungsbedarf zum Umgang von KMU mit dem Stakeholderansatz. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, ob KMU in Zeiten von steigendem Wettbewerb und sich wandelnder Kundenanforderungen Stakeholder Engagement als Lösungs- bzw. Managementansatz sehen, um diesen Herausforderungen zu begegnen. Die kleine Stichprobe dieser Arbeit kann diese Frage nicht abschließend beantworten.

Trotzdem, so zeigt diese Arbeit, beinhaltet der Stakeholderansatz zusätzliche Chancen, Geschäftsmodelle oder Produkte von KMU zu stärken. Die befragten Betriebe sehen durch Stakeholder Engagement Chancen in der Vernetzung, durch Optimierungsansätze, durch mögliche Informationsvorsprünge, aufgrund von Innovationen und Risikominimierung. Die Antworten der Betriebe entsprechen damit der Forschung. Glausch und Christen Jakob et al. führen die genannten und weitere Gründe an, warum Unternehmen sich mit und für Stakeholder engagieren (vgl. Glausch, 2017, S. 168; Christen Jakob et al., 2013, S. 137). Wie in der Einleitung herausgestellt, steigen gerade in der Lebensmittelbranche die Anforderungen der Kunden nach hoher Qualität, nachhaltiger Herstellung und günstigem Preis (vgl. Willers, 2016, S. VII). Für einen Milch verarbeitenden Betrieb ist daher z. B. die enge Kooperation mit den Milcherzeugern ein Vorteil, weil sie nur so direkten Einfluss auf ihre Rohwaren ausüben können. Viele Faktoren in der Milchproduktion liegen außerhalb des direkten Einflusses von Molkereien und Milchherstellern (vgl. Inderhees, 2016, DMK) wie den befragten KMU. Das Bewusstsein für die Notwendigkeit einer engen Kooperation mit den Erzeugern zeigen alle befragten Betriebe.

Neue Medien und Netzwerktechnologien erlauben es Kunden heute, als Stakeholder im Internet oder über soziale Medien in Echtzeit auf Marken, Produkte und Konzerne zu reagieren (vgl. Misser 2014, S. 39). Die befragten Betriebe zollen dieser Entwicklung Rechnung und haben ihre Verbraucherkommunikation verstärkt. Hier hat die Untersuchung eine klare Reaktion der Unternehmen aufzeigen können. Das Thema Glaubwürdigkeit und Vertrauen gegenüber Verbrauchern aber auch Partnern entlang der Wertschöpfungskette war Thema in allen Interviews. In den Interviews wird jedoch nicht deutlich, wie die Betriebe Glaubwürdigkeit definieren. Interessanterweise wurde trotz der Allgegenwärtigkeit von Glaubwürdigkeit der Begriff in nur wenigen Interviews mit moralischen Aspekten bzw. Nachhaltigkeit verbunden. Hier bleibt es weiterer Forschung vorbehalten, Indikatoren für Glaubwürdigkeit aus Sicht von KMU in der Lebensmittelbranche herauszuarbeiten.

In der Literatur zur Stakeholder Theorie diskutieren Autoren, ob Stakeholder Engagement ein neutraler Steuerungsprozess ist oder ein ethischer Ansatz, der mit gesellschaftlicher Verantwortung einhergeht. Greenwood (2007) versteht Stakeholder Engagement als



werteneutrale Praxis, während Freeman und andere (z. B. vgl. Freeman, 2000; Perrini et al., 2012; Hentze, 2014) die Stakeholder Theorie als ethischen Ansatz ansehen. Die Auswertung der hier vorliegenden Interviews zeigt, dass in drei von sechs Fällen das Stakeholder Engagement in den befragten KMU zu einer moralisch positiven Unternehmenspraxis, die über die Herstellung eines Produktes und dessen Absatz am Markt hinaus geht, beigetragen bzw. sie verstärkt hat. Obwohl die Hälfte der Betriebe ökologische und zum Teil auch ökonomisch und sozial nachhaltige Aspekte umsetzen, wird das Thema Nachhaltigkeit von keinem Betrieb auch nur erwähnt. Schneider stellt für KMU fest, dass kleine und mittelständische Betriebe Nachhaltigkeit eher als Werthaltung denn als Management- und Steuerungssystem sehen (vgl. Schneider et al., 2015, S. 485). Diese Erkenntnis kann auf die drei Betriebe mit ökologisch, ökonomisch und sozial nachhaltigen Aspekten durchaus übertragen werden, und erklärt zumindest zum Teil, warum Nachhaltigkeit nicht direkt angesprochen wird. Die Frage, ob diese nachhaltigen Ansätze in den Betrieben aufgrund des Stakeholders Engagement umgesetzt wurden, oder ob das Stakeholder Engagement aufgrund der nachhaltigen Ansätze eingeführt wurde, kann diese Untersuchung nicht abschließen klären, da alle Betriebe bei der Gründung in ihrer heutigen Form sowohl Stakeholder als auch nachhaltige Ansätze eingebunden haben. Daher kann diese Arbeit zur Debatte, ob Stakeholder Engagement eine ethische oder wertneutrale Praxis ist, keine neuen evidenzbasierten Argumente beifügen.

### 7.3 Grenzen der Untersuchung

Eine Verallgemeinerung der Ergebnisse der vorliegenden Studie ist nicht möglich. Mit einer Stichprobe von nur sechs Betrieben gibt die Untersuchung interessante Einblicke in die Unternehmenspraxis im Hinblick auf Stakeholder Engagement. Diese jeweilige Praxis ist und bleibt individuell, bezogen auf die gegebene Situation. Es lassen sich daher keine weiteren Schlussfolgerungen für die Milchwirtschaft im Allgemeinen daraus ziehen.

Aufgrund des Strukturwandels in der Milchwirtschaft nimmt die Konzentration der Betriebe zu. Auch wenn in den Milchregalen viele unterschiedliche Marken zum Kauf angeboten werden, sind viele produzierende Betriebe inzwischen Teile größerer Konzerne geworden. Ebenso sind Milchverarbeiter an Lebensmittelhersteller gebunden und führen kein eigenständiges Stakeholder Engagement durch. Diese Situation hat die Ziehung einer kontrastierenden Stichprobe mit unabhängigen, individuell geführten Unternehmen mit weniger als 500 Mitarbeitern erschwert, da nicht viele Betriebe, die den genannten Kriterien entsprechen auch bereit waren, an der Befragung teilnehmen. Zusätzlich zeigen diese wenigen Betriebe eine erstaunliche Heterogenität in ihrer Organisationsform. Milcherzeuger sind gleichzeitig Produzenten und Vermarkter. Genossenschaften organisieren sich mit einer separaten Handelsgesellschaft. Allein die Privat-Molkereien lassen eine klare Unterscheidung zwischen Erzeugung, Produktion und Vermarktung erkennen. Vor dem Hintergrund dieser Heterogenität war es unmöglich den Ressourceneinsatz der Unternehmen für Stakeholder Engagement zu vergleichen. Aufgrund der Heterogenität der Organisationsformen, wären mehrfache Pretests mit unterschiedlich organisierten Unternehmen wünschenswert gewesen, um den Leitfaden als Forschungsinstrument ausreichend zu testen. Auf der anderen Seite stehen bei einer kleinen Stichprobe von nur sechs Unternehmen Aufwand und Wirkung infrage, wenn aufwendigere Pretests, die der Stichprobe gleichkommen, durchgeführt worden wären.

Die Auswertung mit MAXQDA hat die Autorin allein durchgeführt. Es fehlt entsprechend ein Korrektiv, eine Rücküberprüfung, durch einen weiteren Forscher, wie es die Inhaltsanalyse (vgl. z. B. Mayering, 1999; Mayring 2000; Kuckartz et al., 2007; Kuckartz et al., 2008) einfordert. Es besteht daher die Möglichkeit, dass Textstellen nicht den richtigen Kategorien zugeordnet

wurden, und dass entsprechend nicht konsistent kodiert wurde. Es kann so unbewusst zu einer Verzerrung eines Ergebnisses gekommen sein.

Der Leitfaden hat die Interviews bewusst sehr offen gestaltet. Dies führte dazu, dass in nicht allen Interviews allen Themen die gleiche Aufmerksamkeit gewidmet wurde. In der Analyse verstärkt dies den deskriptiven Charakter der Untersuchung, da eine Vergleichbarkeit der Aussagen über alle Betriebe nicht immer gegeben ist.

## 7.4 Ausblick

Die Auswertung dieser Befragung regt zu Forschungsarbeiten an, die das Forschungsfeld KMU und Stakeholder Engagement weiter auffächern. Zum einen konnte diese Untersuchung nicht klären, warum die KMU in der Mehrzahl nur reaktiv auf Stakeholder reagieren. Hier könnte der Fokus zukünftiger Forschung auf Managementstrukturen von KMU mit Bezug auf Stakeholder Engagement liegen, um aufzuzeigen, ob geringer Management- bzw. Steuerungskenntnisse bedingen, dass Betriebe eher reaktiv als proaktiv gegenüber Stakeholdern agieren.

Weiterer Forschungsbedarf zeigt sich auch, um festzustellen, wie und ob Stakeholder Engagement Einfluss auf Strategieplanung, Strategieumsetzung und strategisches Controlling von KMU nimmt. Um abzuschätzen wie viel Markterfolg eines KMU aufgrund des Stakeholder Engagements entstanden ist, ist eine enge Zusammenarbeit mit Betrieben erforderlich, die nur in vertrauensvollen Fallstudien entstehen kann. Hier geraten explorative Leitfadeninterviews und deren Inhaltsanalyse an ihre methodischen Grenzen.

Außerdem können Folgearbeiten den Zusammenhang von Stakeholder Engagement und Glaubwürdigkeit überprüfen. Weitere Forschung mit dem Forschungsschwerpunkt erlaubt eine weitere Differenzierung zwischen Stakeholder Engagement als Kommunikationswerkzeug oder als Managementinstrument.

Die originäre Motivation zu dieser Arbeit entstand aus der Frage: Trägt der Wegfall der Milchquote zu einer engeren Zusammenarbeit innerhalb der Wertschöpfungskette bei und wird entsprechend die Milchwirtschaft kollaborativer?

Die Milchquote war überraschenderweise bei den Unternehmen kein Thema. Der Wegfall der Quote war nur ein Faktor unter einer Vielzahl von Faktoren, die zum Strukturwandel der Milchwirtschaft beitragen. Überproduktion, Globalisierung der Märkte, Konzentration der Hersteller, Einbruch der Nachfrage aus China und Russland haben stark zu den Milchpreisschwankungen beigetragen. Die Milchquote hat eine untergeordnete Bedeutung, fasst Betrieb F zusammen: *„Man (kann) nicht alles auf den Wegfall der Quote reduzieren. Ich glaube, die anderen Einflussfaktoren waren noch viel größer als der Wegfall der Milchquote. Darum spricht da auch keiner drüber“* (Interview F, Abs. 38). Die Milchwirtschaft arbeitet im Vergleich zu anderen Branchen schon heute kollaborativ - zumindest im Hinblick auf die Milcherzeuger. Die Andienungspflicht durch das Milch- und Fettgesetz schnürt Milcherzeuger und Molkerei eng zusammen und bedingt eine enge Zusammenarbeit. Diese per Gesetz verordnete Kooperation hat aber nicht dazu geführt, dass sich die Kooperation mit anderen Stakeholdern verstärkt hat.

Der Dialog und Kollaboration mit Stakeholdern verschafft den befragten Unternehmen einen Perspektivwechsel. Innerhalb einer solchen Auseinandersetzung mit Stakeholdern wächst das Verständnis für die Anforderungen der anderen Seite(n). Dabei können oft auch unternehmensspezifische Zukunftsszenarien entstehen auf der Basis der aktuellen

Herausforderungen am Markt, in der Umwelt oder in der Gesellschaft.

Ein offenes, transparentes Management Instrumentarium für Stakeholder Engagement, das Stakeholder und ihre Anforderungen berücksichtigt und es erlaubt, von der einfachen Information zu einem interaktiven Austausch zu kommen, besteht zurzeit in keinem der befragten Betriebe. Hier könnten die befragten Betriebe profitieren von Schulungen und Training zu den Themen Identifizierung und Bewertung von Stakeholdern und ihren Anforderungen, Verfahren für den Umgang mit Stakeholdern und ihren Anforderungen sowie organisalem Lernen. Im Alltag von KMU ist der Raum für solche zusätzlichen Aktivitäten sehr begrenzt, wie die KMU Forschung zeigt (vgl. Deimel et al., 2007, Lethmathe et al., 2007, Hechtfischer, 2004).

Im Hinblick auf eine nachhaltige Unternehmensausrichtung mit ökologischen, ökonomischen und sozialen Aspekten kann Stakeholder Engagement also allein aufgrund seiner diversen Perspektiven eine Hilfestellung insbesondere für KMU bedeuten. Vor dem Hintergrund aktueller gesellschaftlicher Fragen, steigender Komplexität und wirtschaftlicher Volatilität, ist die Gestaltung nachhaltiger Lösungen für jedes Unternehmen ein Indikator für die Zukunftsfähigkeit.

## 8 Literatur und Internetquellen

- AccountAbility, 2015      AccountAbility (Hrsg.) (2015): AA1000 Stakeholder Engagement Standard (SES) 2015 URL: <http://www.accountability.org/images/content/8/7/875/AA1000SES%202015.pdf>, Zugriff 27.9.2016
- Albersmeier et al., 2008      Albersmeier, Friederike; Spiller, Achim; Jäckel, Kathrin (2008): Öffentlichkeitsorientierung in der Ernährungswirtschaft: Eine empirische Studie zum Umgang mit kritischen Anspruchsgruppen. In: Zeitschrift für Management, Dezember 2008, Volume 3, Nr. 4. S. 363-384.
- Altenburger et al., 2016      Altenburger, Reinhard; Mesicek, Roman H. (Hrsg.) (2016): CSR und Stakeholder-Management. Strategische Herausforderungen und Chancen der Stakeholdereinbindung. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag. DOI 10.1007/978-3-662-46560-8.
- Ant et al., 2014      Ant, Marc; Nimmerfroh, Maria-Christina; Reinhard, Christina (2014): Effiziente Kommunikation. Wiesbaden: Springer Fachmedien. DOI 10.1007/978-3-658-01318-9.
- Arentz et al: 2013      Arentz, Oliver; Münstermann, Leonard (2013): Wo liegt der Kern des deutschen Mittelstands? In: Wirtschaftsdienst 2013 /8 9, S. 622-628. DOI: 10.1007/s10273-013-1574-5.
- Baur et al., 2014      Baur, Nina; Blasius, Jörg (Hrsg.) (2014): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. Wiesbaden: Springer Fachmedien 2014 . DOI 10.1007/978-3-531-18939-0.
- Barnard, 1938      Barnard, Chester. I. (1938): The Function the Executive. Harvard University Press. Cambridge.
- Behr's Verlag, (2014)      Ohne Autor (2014): Wer und Was - Milchwirtschaft 2013/2014. Hamburg: Behr's Verlag.
- BDM, 2014      Bundesverband Deutscher Milchbauern (2014): Das Milchbauern-Manifest von Potsdam zur Agrministerkonferenz vom 03. bis 05. September 2014. URL: [http://bdm-Verband.org/html/dms/dateien/Dokumente\\_PDF/AMK\\_Manifest\\_Potsdam.pdf](http://bdm-Verband.org/html/dms/dateien/Dokumente_PDF/AMK_Manifest_Potsdam.pdf), Zugriff 17.1.2017.
- BMEL, 2016      Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL (2016): Landwirtschaft verstehen. URL: [https://www.bmel.de/SharedDocs/Downloads/Broschueren/Landwirtschaft-verstehen.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.bmel.de/SharedDocs/Downloads/Broschueren/Landwirtschaft-verstehen.pdf?__blob=publicationFile), Zugriff 25.11.2016.

- Bundeskartellamt, 2012      Bundeskartellamt (2012): Sektoruntersuchung Milch Endbericht 2012. Sektoruntersuchung Milch (B2-19/08). URL: [http://www.bundeskartellamt.de/SharedDocs/Publikation/DE/Sektoruntersuchungen/Sektoruntersuchung%20Milch%20-%20Abschlussbericht.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=4](http://www.bundeskartellamt.de/SharedDocs/Publikation/DE/Sektoruntersuchungen/Sektoruntersuchung%20Milch%20-%20Abschlussbericht.pdf?__blob=publicationFile&v=4), Zugriff 17.1.2017
- BVE, 2016      Bundesverband der Ernährungsindustrie (2016): Jahresbericht 2016. URL: <http://www.bve-online.de/presse/infothek/publikationen-jahresbericht/jahresbericht-2016>, Zugriff 17.1.2017.
- Brüsemeister, 2008      Brüsemeister, Thomas (2008): Qualitative Forschung. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Clarkson, 1995      Clarkson, Max E. (1995): A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. In: Academy of Management Review, January 1, 1995 vol. 20 no. 1, S. 92-117. DOI: 10.5465/AMR.1995.9503271994
- Christen Jakob et al., 2013      Christen Jakob, Mariana; Winistörfer, Herbert (2013): Einbezug der Stakeholder bei der Beurteilung von Handlungsfeldern der gesellschaftlichen Verantwortung nach ISO 26000 in kleinen und mittleren Unternehmen. In: uwf (2013) 21:135–143. doi:10.1007/s00550-013-0281-4, Zugriff 26.9.2016.
- Clasen et al., 2013      Clasen, Michael; Kersebaum, K. Christian; Meyer-Aurich, Andreas; Theuvsen, Brigitte (Hrsg.) (2013): Massendatenmanagement in der Agrar- und Ernährungswirtschaft Erhebung – Verarbeitung – Nutzung. Referate der 33. GIL-Jahrestagung. 20. – 21. Februar 2013, Potsdam. URL: <http://subs.emis.de/LNI/Proceedings/Proceedings211/P-211.pdf>, Zugriff 13.1.2017.
- Cyert et al., 1963      Cyert, Richard; March, James (1963): A Behavioural Theory of the Firm. Englewood Cliffs: Prentice Hall, Inc..
- Deutsche Post, 2014      Deutsche Post AG (Hrsg.) (2014): Delivering Tomorrow, Zuhören, gestalten, Wert schaffen: Erfolgsfaktor Stakeholder-Management. Manfred T. Rehberg, Williams Lea & Tag GmbH. URL: [http://www.dpdhl.com/content/dam/dpdhl/presse/specials/stakeholder\\_engagement/delivering-tomorrow-stakeholder-engagement-de.pdf](http://www.dpdhl.com/content/dam/dpdhl/presse/specials/stakeholder_engagement/delivering-tomorrow-stakeholder-engagement-de.pdf), Zugriff 8.11.2016.
- DBV, 2016a      Deutscher Bauern Verband (Hrsg.) (2016): Situationsbericht 2016/17. Trends und Fakten zur Landwirtschaft. Kapitel 1. URL: <http://media.repro-mayr.de/49/664449.pdf>, Zugriff 17.1.2017.
- DBV, 2016      Deutscher Bauern Verband (Hrsg.) (2016): Situationsbericht 2016/17. Trends und Fakten zur Landwirtschaft. Kapitel 3. URL: <http://media.repro-mayr.de/51/664451.pdf>, Zugriff 17.1.2016.

- DBV, 2015      Deutscher Bauern Verband (Hrsg.) (2015): Die Ära der Milchquote ist beendet. Pressemitteilung vom 31.03.2015.
- URL: <http://www.bauernverband.de/die-aera-der-milchquote-ist-beendet>, Zugriff 25.11.2016.
- Deimel et al., 2007      Deimel, Klaus; Kraus, Sascha (2007): Strategisches Management in kleinen und mittleren Unternehmen – Eine empirische Bestandsaufnahme. In: Schluchtermann, Jörg; Tebroke, Hermann-Josef (Hrsg.) (2004): Mittelstand im Fokus. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, S. 155- 171.
- Döring et al., 2016      Döring, Nicola; Bortz, Jürgen; Pöschl, Sandra (2016): Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.
- Donaldson et al., 1995      Donaldson, Thomas; Preston, Lee (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications. In: Academy of Management Review 20: 65–91. doi: 10.5465/AMR.1995.9503271992, Zugriff 25.9.2016.
- Errichiello et al., 2017      Errichiello, Oliver; Zschesche, Arndt (2017): Grüne Markenführung, Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- EthNa Kompetenzzentrum, 2015      EthNa Kompetenzzentrum CSR (Hrsg) (2015): Stakeholder-Konzept: Ein Anwendungsleitfaden URL: [http://www.seam-csr.de/fileadmin/user\\_upload/Stakeholder\\_Leitfaden\\_EthNa\\_OnlineVersion.pdf](http://www.seam-csr.de/fileadmin/user_upload/Stakeholder_Leitfaden_EthNa_OnlineVersion.pdf), Zugriff 25.9.2016.
- EU, 2001      Kommission der europäischen Gemeinschaften (2001): Grünbuch. Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen URL: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:52001DC0366&from=DE>., Zugriff 25.11.2016.
- EU-Empfehlung 2003/361      Europäischen Union: EMPFEHLUNG DER KOMMISSION vom 6. Mai 2003 betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen (2003/361/EG). URL <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:32003H0361&from=EN>, Zugriff 1-10-2016.
- Fassin, 2009      Fassin, Yves (2009): The Stakeholder Model Refined. In: Journal of Business Ethics (2009) 84: 113. DOI:10.1007/s10551-008-9677-4.
- Fassin, 2010      Fassin, Yves (2010): A Dynamic Perspective in Freeman's Stakeholder Model. In: Journal of Business Ethics (2010) 96:39–49 DOI 10.1007/s10551-011-0942-6.
- Flick, 2010      Flick, Uwe (2010): Gütekriterien qualitativer Forschung. In: Mey, Günther; Mruck, Katja (Hrsg.) (2010): Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie. Wiesbaden: Springer Fachmedien, DOI: 978-3-531-92052-8\_30. S. 395-407.

- Flick, 2012      Flick, Uwe (2012): Qualitative Sozialforschung. Rowohlt Taschenbuch Verlag. 5. Auflage.
- Freeman et al., 1983      Freeman, R. Edward; Reed, David L. (1983): Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. In: California Management Review, Vol. 25 No. 3, SPRING 1983; S. 88-106- DOI: 10.2307/41165018..
- Freeman, 1984      Freeman, R. Edward (1984): Strategic management: A stakeholder Approach. Boston: Pitman.
- Freeman, 2000      Freeman, R Edward (2000): Business Ethics at the Millennium. In: Business Ethics Quarterly, Volume 10, Issue 1, S. 169-180.
- Freeman et al., 2001      Freeman, R. Edward; McVea, John (2001): A Stakeholder Approach to Strategic Management. URL: [http://papers.ssrn.com/paper.taf?abstract\\_id=263511](http://papers.ssrn.com/paper.taf?abstract_id=263511), Zugriff 24.9.2016.
- Freeman, 2004      Freeman, R. Edward (2004): The stakeholder approach revisited. In: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik (2004), 3, S. 228-254. URL: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-347076>, Zugriff 25.9.2016.
- Freeman, 2009      Freeman, R Edward (2009): Stakeholder Theory: 25 Years Later. In: Philosophy of Management Volume 8 Number 3 2009. S. 97- 107 DOI:10.5840/pom20098310, Zugriff 27.9.2016
- Frey, 2016      Frey, Urs (2016): Vertrauen durch Strategie. Strategien in KMU einfach entwickeln und damit Vertrauen schaffen. Wiesbaden: Springer Fachmedien 2016
- Friedrich, 2013      Friedrich, Carolin (2013): Nachhaltigkeitskommunikation als Motor für die Weiterentwicklung von Stakeholder-Dialogen. In: uwf (2013) 21:39–43 DOI 10.1007/s00550-013-0278-z, Zugriff 26.9.2016.
- Gelbmann et al., 2015      Gelbmann, Ulrike; Baumgartner, Rupert J.(2012): Strategische Implementierung von CSR in KMU. In: Schneider, A.; Schmidpeter, R: (Hrsg.), Corporate Social Responsibility. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag 2015, S. 427- 442. DOI 10.1007/978-3-642-25399-7\_19.
- Gesellschaft für Regionalberatung, 2007      Gesellschaft für Regionalberatung (Hrsg.) (2007): Branchenstrategie zur Unterstützung des Branchenkompetenzfeldes Ernährungswirtschaft im Land Brandenburg. URL: [http://www.mwe.brandenburg.de/media/bb2.a.5599.de/Branchenstrategie\\_Ernaehrungswirtschaft.pdf](http://www.mwe.brandenburg.de/media/bb2.a.5599.de/Branchenstrategie_Ernaehrungswirtschaft.pdf), Zugriff 25.9.2016
- Glausch, 2017      Glausch, Daniela (2017): Nachhaltigkeitskommunikation im Sprachvergleich. Wie deutsche und italienische Unternehmen zum Thema Nachhaltigkeit kommunizieren. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

- Görlitz, 2007      Görlitz, Janet (2007): Die Bedeutung des Anspruchsgruppenkonzepts im strategischen Management. In: Zeitschrift für Planung und Unternehmenssteuerung (2007) 17: 411–431, URL: DOI 10.1007/s00187-006-0010-z, Zugriff 26.9.2016.
- Grober, 2010      Grober, Ulrich (2010): Die Entdeckung der Nachhaltigkeit. Kulturgeschichte eines Begriffs. München: Kunstmann.
- Häder, 2015      Häder, Michael (2015): Empirische Sozialforschung. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hahn, 2005      Hahn, Tobias (2005): Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag/GWV Fachverlage.
- Hauska, 2015      Hauska, Leo (2015): Erfolgsrezept Stakeholder Management. In: Schneider, Andreas; Schmidpeter Rene (Hrsg.) (2015): Corporate Social Responsibility, Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag. S. 621-634. DOI 10.1007/978-3-642-25399-7\_19.
- Hausch, 2004      Hausch, Kerstin (2004): Corporate Governance im deutschen Mittelstand. Wiesbaden Springer Fachmedien.
- Halfmann, 2014      Halfmann, Marion (2014): Der Konsument von morgen –Vom Homo oeconomicus zum Homo mysticus. In: Halfmann, Marion : Zielgruppen im Konsumentenmarketing. Wiesbaden Springer Fachmedien, S. 1-13, DOI 10.1007/978-3-658-00625-9\_1
- Hechtfischer, 2004      Hechtfischer, Ronald (2004): Führung im Mittelstand. In: Schluchtermann, Jörg; Tebroke, Hermann-Josef (Hrsg.) (2004): Mittelstand im Fokus. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, S. 308-322.
- Heitel et al., 2012      Heitel, Stephanie, Kämpf-Dern, Annette., Pfnür, Andreas (2012): Nachhaltiges Management von Stakeholderbeziehungen kommunaler Wohnungsunternehmen. Eine empirische Untersuchung am Beispiel der bauverein AG Darmstadt. In: Pfnür, A. (Hrsg.): Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis (Bd. 27). Darmstadt: TU Darmstadt.
- Helfferich, 2011      Helfferich, Cornelia (2011): Die Qualität qualitativer Daten. Wiesbaden Springer Fachmedien.
- Helfferich, 2014      Helfferich, Cornelia (2014): Leitfaden- und Experteninterviews. In: Baur, Nina, Blasius, Jörg (Hrsg.) (2014): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. Wiesbaden: Springer Fachmedien 2014. S. 559-574. DOI 10.1007/978-3-531-18939-0. S. 559-574.
- Hentze et al., 2014      Hentze, Joachim; Thies, Björn (2014): Stakeholder-Management und Nachhaltigkeits-Reporting. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.



- Hopf, 1978 Hopf, Christel (1978): Die Pseudo-Exploration – Überlegungen zur Technik qualitativer Interviews in der Sozialforschung. In: ZfS, 2, 7. Jg., 97-115 URL: <http://zfs-online.ub.uni-bielefeld.de/index.php/zfs/article/viewFile/2350/1887>, Zugriff 8.11.2016.
- Hügens et al., 2007 Hügens, Torben; Peters, Malte; Zelewski, Torben (2007): Beziehungsmanagement als elementarer Bestandteil des Wissensmanagements von kleinen und mittleren Unternehmen. In: Letmathe, Peter; Eigler, Joachim; Welter, Friederike; Kathan, Daniel; Heupel, Thomas (Hrsg.) (2007): Management kleiner und mittlerer Unternehmen Stand und Perspektiven der KMU-Forschung. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, GWV Fachverlage GmbH. S. 443-459.
- Hutter, 2012 Hutter, Carolyn (2012): Nachhaltigkeitsstrategieentwicklung. Wiesbaden: Gabler Verlag/Springer Fachmedien. DOI 10.1007/978-3-8349-4222-7.
- HSH Nordbank, 2017 HSH Nordbank (Hrgs.) (2017): MILCH. Branchenstudie Milchwirtschaft. Hamburg.
- IfNM, 2014 Institut für Nachhaltiges Management (Hrsg.) (2014): Nachhaltigkeit in der Lebensmittelwirtschaft, Motivationen, Hemmnisse und Kommunikation. URL: [http://www.nachhaltigkeitsstudie-nrw.de/Downloads/Ergebnisbrosch%C3%BCre\\_02.9.2014.pdf](http://www.nachhaltigkeitsstudie-nrw.de/Downloads/Ergebnisbrosch%C3%BCre_02.9.2014.pdf), Zugriff 16.8.2016.
- Ihlau et al., 2013 Ihlau, Susann; Duscha, Hendrik; Gödecke, Steffen (2013): Besonderheiten bei der Bewertung von KMU. Wiesbaden: Springer Fachmedien. DOI 10.1007/978-3-658-00945-8.
- Immerschitt et al., 2014 Immerschitt, Wolfgang; Stumpf, Wolfgang (2014): Employer Branding für KMU. Wiesbaden: Springer Fachmedien. DOI 10.1007/978-3-658-01204-5.
- Inderhees, 2016a Inderhees, Philipp (2016): Die praktische Bedeutung von Zertifizierungen im Rahmen der Nachhaltigkeitsstrategie DMK 2020. In: Friedel, R.; Spindler, E. A. (Hrsg.), Zertifizierung als Erfolgsfaktor, Wiesbaden: Springer Fachmedien. S. 393-405. DOI 10.1007/978-3-658-09701-1\_28.
- Inderhess, 2016 Inderhees, Phillipp (2016): Nachhaltigkeit im Milchsektor als strategischer Ansatz bei DMK. In: Willers, Christoph (Hrsg.)(2016): CSR und Lebensmittelwirtschaft. Nachhaltiges Wirtschaften entlang der Food Value Chain. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag. S. 203-212.
- IÖW et al., 2016 Institut für ökologische Wirtschaftsforschung und future e.V. – Verantwortung unternehmen (Hrsg.) (2016): Nachhaltigkeitsberichterstattung in Deutschland URL: [http://www.ranking-nachhaltigkeitsberichte.de/data/ranking/user\\_upload/2015/Ranking\\_Nachhaltigkeitsberichte\\_2015\\_Ergebnisbericht.pdf](http://www.ranking-nachhaltigkeitsberichte.de/data/ranking/user_upload/2015/Ranking_Nachhaltigkeitsberichte_2015_Ergebnisbericht.pdf), Zugriff 2.10.2016.

- ISO, 2010      ISO (2010): ISO26000:2010(en). Guidance on social responsibility URL: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:en>, Zugriff 26.9.2016.
- Jones et al., 2007      Jones Thomas M.; Felps, Will; Bigle, Gregory A (2007): Ethical theory and stakeholder-related decisions: The role of stakeholder culture. In: Academy of Management Review 2007, Vol. 32, No. 1, S. 137–155, Zugriff 26.9.2016.
- Lamnek, 2005      Lamnek, Siegfried (2005): Qualitative Sozialforschung. Lehrbuch (4. Auflage). Weinheim: Beltz.
- Lassen et al., 2014      Lassen, Birthe; Nieberg, Hiltrud; Kuhnert, Heike; Sanders, Jörn (2014): Status-quo-Analyse ausgewählter Nachhaltigkeitsaspekte der Milcherzeugung in Niedersachsen, Thünen Working Paper 28. URL: [https://www.thuenen.de/media/institute/bw/Startseite\\_Aktuelles/Aktuelles\\_TWP28.pdf](https://www.thuenen.de/media/institute/bw/Startseite_Aktuelles/Aktuelles_TWP28.pdf), Zugriff 10.1.2017.
- Letmathe et al., 2007      Letmathe, Peter; Eigler, Joachim; Welter, Friederike; Kathan, Daniel; Heupel, Thomas (Hrsg.) (2007): Management kleiner und mittlerer Unternehmen Stand und Perspektiven der KMU-Forschung. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, GWV Fachverlage GmbH.
- Luhmann, 1984      Luhmann, Niklas (1984): Soziale Systeme. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Luhmann et al., 2016      Luhmann, Henrike; Theuvsen, Ludwig (2016): Corporate Social Responsibility in Agribusiness: Literature Review and Future Research Directions. In: J Agric Environ Ethics (2016) 29: S. 673–696. Dordrecht: Springer Science+Business Media. DOI 10.1007/s10806-016-9620-0.
- Kahler, 2003      Kahler, John (2003): Differentiating Stakeholder Theories. In: Journal of Business Ethics 46: 71–83, 2003. DOI:10.1023/A:1024794710899, Zugriff 26.9.2016.
- Kantor, 2013      Kantor, Judith (2013): Stakeholder Management in Österreich – Status Quo. ULR: [http://data.hauska.com/h+p/Stakeholder\\_Management\\_Study.pdf](http://data.hauska.com/h+p/Stakeholder_Management_Study.pdf), Zugriff 27.9.2016.
- Karmasin, 2007      Karmasin, Matthias (2007): Stakeholder-Management als Grundlage der Unternehmenskommunikation In: Piwinger, M. ; Zerfaß, A. (Hrsg.) (2007), Handbuch Unternehmenskommunikation, Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, GWV Fachverlage GmbH, S. 71 -87.
- Karmasin et al., 2014      Karmasin, Matthias; Weder, Franzisca (2014): Stakeholder-Management als kommunikatives Beziehungsmanagement: Netzwerktheoretische Grundlagen der Unternehmenskommunikation. In: A. Zerfaß, M. Piwinger (Hrsg.) (2014): Handbuch Unternehmenskommunikation. Wiesbaden: Springer Fachmedien, DOI 10.1007/978-3-8349-4543-3\_3, S. 81-103, Zugriff 26.9.2016

- KfW, 2014 KfW Bankengruppe (Hrsg.) (2014): KfW-Mittelstandspanel 2014. URL: <https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-KfW-Mittelstandspanel/KfW-Mittelstandspanel-2014.pdf>, Zugriff: 11.1.2017
- Kleemann et al., 2013 Kleemann, Frank; Krähnke, Uwe; Matuschek, Ingo. (2013): Interpretative Sozialforschung. Wiesbaden: Springer Fachmedien 2013. DOI 10.1007/978-3-531-93448-8.
- KPMG, 2012 KPMG (Hrsg.) (2012): Trends im Handel 2020. Consumer Markets. URL: <https://www.kpmg.de/docs/20120418-Trends-im-Handel-2020.pdf>, Zugriff 17.1.2017.
- Diekmann et al., 2015 Diekmann, Verena; Kölle, Andreas Laumann, Markus; Geßner, Christian. (2015): Nachhaltigkeit in der FMCG-Branche - Gemeinschaftsstudie von ZNU und Lebensmittel Zeitung, Witten/Frankfurt. URL: [https://www.uni-wh.de/uploads/media/Nachhaltigkeit\\_in\\_der\\_FMCG-Branche\\_2015.pdf](https://www.uni-wh.de/uploads/media/Nachhaltigkeit_in_der_FMCG-Branche_2015.pdf), Zugriff 17.1.2017.
- Kuckartz et al., 2007 Kuckartz, Udo; Grunenberg, Heiko; Dresing, Thorsten (Hrsg.) (2007): Qualitative Datenanalyse: computergestützt. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften | GWV Fachverlage GmbH.
- Kuckartz et al., 2008 Kuckartz, Udo; Dresing, Thorsten; Rädiker, Stefan; Stefer, Claus (2008): Qualitative Evaluation. Der Einstieg in die Praxis. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlage GmbH.
- Kuckartz, 2010 Kuckartz, Udo (2010): Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlage GmbH .
- Kutkat et al., 2016 Kutkat, Gina; Bürckholdt, Ronny Gert: Kunden stimmen ab: Soll Billigmilch aus den Regalen fliegen? In: Badische Zeitung vom 19.6.2016. URL: <http://www.badische-zeitung.de/wirtschaft-3/kunden-stimmen-ab-soll-billigmilch-aus-den-regalen-fliegen--122249570.html>, Zugriff 24.11.2016.
- Künkel et al., 2016 Künkel, Petra; Gerlach, Silvine; Frieg, Vera (2016): Stakeholder Dialoge erfolgreich gestalten. Kernkompetenzen für erfolgreiche Konsultations- und Kooperationsprozesse. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Küstners, 2014 Küstners, Yvonne (2014): Narrative Interviews. In: Baur, Nina, Blasius, Jörg (Hrsg.) (2014): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. Wiesbaden: Springer Fachmedien 2014 . DOI 10.1007/978-3-531-18939-0, S. 575-580.
- Mayr, 2010 Mayr, Stefan (2010): Stakeholdermanagement in der Unternehmenskrise. Wiesbaden: Gabler Verlag DOI 10.1007/978-3-8349-8639-9\_1.

- Mayring et al., 2009      Mayring, Philipp; Brunner, Eva (2009): Qualitative Inhaltsanalyse. In: Buber, Renate; Holzmüller, Hartmut (Hrsg.) (2009): Qualitative Marktforschung. Wiesbaden: Gabler, DOI 978-3-8349-9441-7, S. 669-680.
- Mayring et al., 2007      Mayring, Philipp; Fenzl, Thomas (2013): Qualitative Inhaltsanalyse. In: Baur, Nina et al., (Hrsg.) (2014), Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung, Wiesbaden: Springer Fachmedien, DOI 10.1007/978-3-531-18939-0\_38, S. 543 – 557.
- Mayring, 2000      Mayring Philipp (2000): Qualitative Inhaltsanalyse. In: Forum Qualitative Sozialforschung. Volume 1, No. 2, Juni 2000. o. S. URL: <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1089/2383>, Zugriff: 20.5.2017.
- Mayring, 1990      Mayring, Philipp (1990): Einführung in die qualitative Sozialforschung. München: Psychologie Verlags Union.
- Mei-Pochtler et al., 2013      Mei-Pochtler, Antonella; Hepp, Markus (2013) : Die neue Welt des Handels In: Riekhof, Hans-Christian (Hrsg.) (2013): Retail Business. Wiesbaden: Springer Fachmedien. DOI 10.1007/978-3-8349-4555-6\_5, S. 77-97.
- Mey et al., 2010      Mey, Günther; Mruck, Katja (Hrsg.) (2010): Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie. Wiesbaden: Springer Fachmedien, DOI: 978-3-531-92052-8\_30.
- Mey et al., 2011      Mey, Günther; Mruck, Katja (Hrsg.) (2011): GroundedTheory Reader. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften/Springer Fachmedien.
- Mey et al., 2014      Mey, Günter; Katja Mruck (2014): Qualitative Forschung. Wiesbaden: Springer Fachmedien
- Miles, 2015      Miles, Samantha (2015): Stakeholder Theory Classification: A Theoretical and Empirical Evaluation of Definitions. In: Journal of Business Ethics. Springer Science+Business Media Dordrecht 2015 (ohne Seiten) DOI 10.1007/s10551-015-2741-y, Zugriff 29.9.2016.
- MIV, 2016      Milchindustrie-Verband e.V. (MIV) (2016) Fakten Milch. [http://milchindustrie.de/fileadmin/Dokumente/Marktdaten/Fakten\\_Milch\\_Oktober\\_2016\\_A4.pdf](http://milchindustrie.de/fileadmin/Dokumente/Marktdaten/Fakten_Milch_Oktober_2016_A4.pdf), Zugriff 25.11.2016.
- Mitchell et al., 1997      Mitchell, Ronald K.; Agle, Bradley R.; Wood, Donna J. (1997): Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. In: The Academy of Management Review, Vol. 22, No. 4 (Okt., 1997), S. 853-886. URL: <http://www.jstor.org/stable/25924>, Zugriff 26.9.2016

- Misser, 2014      Misser, Sunil A. (2014): Im Dialog – Impulse, Strategien und Erwartungen. In: Deutsche Post AG (Hrsg.) (2014): Delivering Tomorrow, Zuhören, gestalten, Wert schaffen: Erfolgsfaktor Stakeholder-Management. S. 12-41. URL: [http://www.dpdhl.com/content/dam/dpdhl/presse/specials/stakeholder\\_engagement/delivering-tomorrow-stakeholder-engagement-de.pdf](http://www.dpdhl.com/content/dam/dpdhl/presse/specials/stakeholder_engagement/delivering-tomorrow-stakeholder-engagement-de.pdf), Zugriff 8.11.2016.
- Müller, 2008      Müller, Thomas (2008): Vertriebswegswahl junger, innovativer Unternehmen. Wiesbaden: Gabler Fachverlage.
- NGG, 2016      Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten (NGG) (2016): Branchenbericht Milchwirtschaft 2016.
- NGG, 2014      Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten (NGG) (2014): Branchenbericht Milchwirtschaft 2014. URL: [http://www.ngg.net/fileadmin/medien/2014/PDFs/Branchenberichte/Branchenberichte\\_2014/WG\\_400\\_Milchverarbeitung\\_\\_2014.pdf](http://www.ngg.net/fileadmin/medien/2014/PDFs/Branchenberichte/Branchenberichte_2014/WG_400_Milchverarbeitung__2014.pdf), Zugriff 25.11.2015.
- O’Riordan et al., 2014      O’Riordan, Linda; Fairbrass, Jenny (2014): Managing CSR Stakeholder Engagement: A New Conceptual Framework. In: Bus Ethics (2014) 125:121–145 DOI 10.1007/s10551-013-1913-x, Zugriff 26.9.2016.
- Osmer, 2004      Osmer, Henning (2004): Stakeholderdialoge und Unternehmenserfolg. GELENA-Diskussionspapier Nr. 04-01 Oldenburg/Berlin, Februar 2004. URL: <http://www.gelena.uni-oldenburg.de/download/WP-04-01.pdf>, Zugriff 25.9.2016.
- Pajunen, 2010      Pajunen, Kalle (2010): A “Black Box” of Stakeholder Thinking. In: Bus Ethics (2010) 96: 27. S. 27- 32 DOI:10.1007/s10551-011-0940-8, Zugriff 24.9.2016.
- Partridge et al., 2005      Partridge, Katharine; Jackson, Charles; Wheeler, David; Zohar, Asaf (2005): From words to actions. The Stakeholder Engagement Manual. URL: [http://www.accountability.org/images/content/4/8/489/Stakeholder%20Engagement\\_Practitioners'%20Perspectives\[1\].pdf](http://www.accountability.org/images/content/4/8/489/Stakeholder%20Engagement_Practitioners'%20Perspectives[1].pdf), Zugriff 25.9.2016
- Perrini, 2011      Perrini, Francesco; Russo, Angeloantonio; Tencati, Antonio; Vurro, Clodia (2011): Deconstructing the Relationship Between Corporate Social and Financial Performance. In: J Bus Ethics (2011) 102:59–76. DOI 10.1007/s10551-011-1194-1, Zugriff 26.9.2016.
- Phillips et al., 2003      Phillips, Robert; Freeman, R. Edward; Wicks, Andrew C. (2003): What stakeholder theory is not. In: Business Ethics Quarterly, Volume 13, Issue 4, ISSN 1052-150X, pp, 479-502 DOI: <http://dx.doi.org/10.5840/beq20031343>, Zugriff 25.9.2016.

- Plaza-Ubeda et al., 2010 Plaza-Ubeda, Jose A.; de Burgos-Jimenez, Jeronimo; Carmona-Moreno, Eva (2010): Measuring Stakeholder Integration. In: Journal of Business Ethics (2010) 93:419–442 Springer 2009 DOI 10.1007/s10551-009-0231-9 S. S. 419, Zugriff 25.9.2016.
- Poeschl, 2013 Poeschl, Hanno (2013): Strategische Unternehmensführung zwischen Shareholder-Value und Stakeholder-Value, Wiesbaden: Gabler Springer Fachmedien.
- Post et al. 2002 Post, James E.; Preston, Lee E.; Sachs, Sybille (2002): Redefining the Corporation. Stakeholder Management and Organizational Wealth. Stanford: Sage Publications.
- PwC, 2014 Pricewaterhouse Cooper AG (Hrsg.) (2014): Megatrends in der Deutschen Agrar- und Ernährungsindustrie. URL: <https://www.pwc-wissen.de/pwc/de/shop/publikationen/Megatrends+Agrar-+und+Ernaehrungsindustrie/?card=12818>, Zugriff 29.9.2016.
- QM Milch, 2016 Regionalstelle QM-Milch in Bayern beim Verband der Milcherzeuger Bayern e. V. (Hrsg.) (2016): QM-Milch 2.0. Qualitätssicherungssystem für Milcherzeugerbetriebe. URL: [media.repro-mayr.de/84/654284.pdf](http://media.repro-mayr.de/84/654284.pdf), Zugriff 11.2.2017
- Reichertz, 2016 Reichertz, Jo (2016): Qualitative und Interpretative Sozialforschung. Wiesbaden: Springer Fachmedien. DOI 10.1007/978-3-658-13462-4
- Reinders et al., 2015 Reinders, Heinz; Ditton, Hartmut; Gräsel, Cornelia; Gniewosz, Burkhard (2015): Empirische Bildungsforschung. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Roland Berger Consultants et al., 2009 Roland Berger Strategy Consultants GmbH, GfK Panel Services Deutschland, und Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie e.V. (Hrsg.) (2009): Consumers' Choice '09, Corporate Responsibility in der Ernährungsindustrie. URL: [www.bve-online.de/download/consumer-choice09](http://www.bve-online.de/download/consumer-choice09), Zugriff 10.1.2017.
- Rommelspacher, 2012 Marion Rommelspacher (2012): Corporate Social Responsibility aus Konsumentensicht. Entstehung der CSR-Beurteilung und ausgewählte Erfolgswirkungen. Wiesbaden: Springer Fachmedien. DOI 10.1007/978-3-8349-3534-2\_2.
- Schlecht et al., 2013 Schlecht, Stephanie; Steffen, Nina;; Spillerr, Achim (2013): Vertragsmanagement in Molkereien nach Auslaufen der Milchquotenregelung. In: GJAE 62 (2013), Number 1. S. 1-17. URL: [http://www.gjae-online.de/news/pdfstamps/freeoutputs/GJAE-697\\_2013.pdf](http://www.gjae-online.de/news/pdfstamps/freeoutputs/GJAE-697_2013.pdf), Zugriff 17.1.2017

- Schmid et al., 2011 Schmid, Erwin; Larcher, Manuela; Schönhart, Martin; Stiglbauer, Caroline (2011): Ende der Milchquote –Perspektiven und Ziele österreichischer Molkereien und MilchproduzentInnen. Diskussionspapier. DP-52-2011 Institut für nachhaltige Wirtschaftsentwicklung. URL: [https://wpr.boku.ac.at/wpr\\_dp/DP-52-2011.pdf](https://wpr.boku.ac.at/wpr_dp/DP-52-2011.pdf), Zugriff 24.11.2016.
- Schmidt, 2005 Schmidt, Christiane (2005): Analyse von Leitfadeninterviews. In: Flick, Uwe, v. Kardorff, Ernst; Steinke, Ines (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Reinbek b. Hamburg: Rowohlt, S. 447-456.
- Schneider et al., 2015 Schneider, Andreas; Schmidpeter, Rene (Hrsg.) (2015): Corporate Social Responsibility, Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.
- Schramm, 2016 Schramm, Christian (2016): Caring for Life: CSR bei der Genuss-Molkerei Zott. In: Willers, Christoph (Hrsg.) (2016): CSR und Lebensmittelwirtschaft. Nachhaltiges Wirtschaften entlang der Food Value Chain. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag. S. 213-222. DOI 10.1007/978-3-662-47016-9.
- Schreier, 2014 Schreier, Margrit (2014): Varianten qualitativer Inhaltsanalyse: Ein Wegweiser im Dickicht der Begrifflichkeiten [59 Absätze]. Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research, 15(1), Art. 18, URL: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs1401185>, Zugriff 17.3.2017.
- Schröder, 2017 Schröder, Silke (2017): Unternehmensnachfolge im deutschen Mittelstand. Wiesbaden: Springer Gabler. DOI 10.1007/9783658166458.
- Schuh et al., 2011 Schuh, Günther; Kampker, Achim. (Hrsg.) (2011): Strategie und Management produzierender Unternehmen. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.
- Sixt, 2014 Sixt, Elfriede (2014): Schwarmökonomie und Crowdfunding. Wiesbaden: Springer Fachmedien. DOI 10.1007/978-3-658-02929-6.
- Söllner, 2016 Söllner, René (2016): Der deutsche Mittelstand im Zeichen der Globalisierung. URL: [https://www.destatis.de/DE/Publikationen/WirtschaftStatistik/2016/02/DeutscherMittelstand\\_022016.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Publikationen/WirtschaftStatistik/2016/02/DeutscherMittelstand_022016.pdf?__blob=publicationFile), Zugriff 1.10.2016.
- Spiller, 2010 Spiller, Achim (2010): Marketing Basics. Ein Online-Lehrbuch. URL: [www.holgerzapf.de/de/document/...pdf/Lehrbuch%20Marketing%2020.%20Januar.pdf](http://www.holgerzapf.de/de/document/...pdf/Lehrbuch%20Marketing%2020.%20Januar.pdf), Zugriff; 11.2.2017.
- Steffen et al., 2011 Steffen, Nina; Schlecht, Stephanie; Hellberg-Bahr, Anneke; Spiller, Achim (2011): Vertragssysteme in der deutschen Milchwirtschaft nach dem Ende der Milchquote. In: Jahrbuch der Österreichischen Gesellschaft für Agrarökonomie, Band 20(2): S. 77-86. URL: [http://oega.boku.ac.at/fileadmin/user\\_upload/Tagung/2010/Band\\_20\\_2/08\\_Steffen\\_et\\_al\\_2010.pdf](http://oega.boku.ac.at/fileadmin/user_upload/Tagung/2010/Band_20_2/08_Steffen_et_al_2010.pdf), Zugriff 17.1.2017.

- Strübing, 2014      Strübing, Jörg (2014): Grounded Theory. Wiesbaden: Springer Fachmedien. DOI 10.1007/978-3-531-19897-2
- Verbi, 2015      Verbi (Hrsg.) (2015): MAXQDA - Getting Started Guide. Berlin: Broschüre im Eigenverlag.
- von Meyer-Höfer et al., 2016      von Meyer-Höfer, Marie; Spiller, Achim (2016): Strategien und Erfolgskriterien für Zertifizierungssysteme am Beispiel der Agrar- und Ernährungswirtschaft. In: Friedel, Rainer; Spindler Edmund A. (Hrsg.) (2016): Zertifizierung als Erfolgsfaktor, Springer Fachmedien Wiesbaden 2016, S. 75-88.
- Weber et al., 2013      Weber, Gabriel; Graßhoff; Nico; Günther, Edeltraud (2013): Aufbau von Kapazitäten zum Stakeholdermanagement. Organisationale Anpassung am Beispiel international tätiger Einzelhandelsunternehmen. In: uwf (2013) 21:105–112. DOI 10.1007/s00550-013-0285-0 Berlin Heidelberg: Springer-Verlag 2013, Zugriff 25.9.2016.
- Weber et al., 2013a      Weber, Sascha A.; Salamon, Petra; Hansen, Heiko (2013): Volatile Weltmarktpreise von Milchprodukten und ihr Einfluss auf die nationale Preisbildung: Der deutsche Käsemarkt. In: Appl Agric Forestry Res, 2013 (63) S. 103-114, DOI:10.3220/LBF\_2013\_103-114.
- Weber, 2015      Weber, Torsten (Hrsg.) (2015): CSR und Produktmanagement, Berlin Heidelberg: Springer-Verlag, 2015. DOI 10.1007/978-3-662-45573-9.
- Welter et al. 2014      Welter, Friederike; May-Strobl, Eva; Wolter, Hans-Jürgen (2014): Mittelstand im Wandel. IfM -Materialien Nr. 232, URL: [http://www.ifm-bonn.org/uploads/tx\\_ifmstudies/IfM-Materialien-232\\_2014.pdf](http://www.ifm-bonn.org/uploads/tx_ifmstudies/IfM-Materialien-232_2014.pdf), Zugriff 10.1.2017.
- Willers, 2016      Willers, Christoph (Hrsg.)(2016): CSR und Lebensmittelwirtschaft. Nachhaltiges Wirtschaften entlang der Food Value Chain. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag. DOI 10.1007/978-3-662-47016-9.
- Winzer et al., 2015      Winzer, Peter; Goldschmidt, Solveig (2015): Nachhaltigkeitsmarketing in Lebensmittelindustrie und -handel am Praxisbeispiel der EDEKA-Gruppe. In: uwf (2015) 23:289–298. DOI 10.1007/s00550-015-0372-5.
- Wunder et al., 2014      Wunder, Thomas; Bausch, Josef (2014): Vier Erfolgsfaktoren für einen effektiven Strategieprozess. In: Controlling & Management Review 1/2014. S. 54-63. URL: <http://link.springer.com/article/10.1365/s12176-014-0869-8>, Zugriff 29.9.2016.
- Wunder et al., 2014a      Wunder, Thomas; Bausch, Josef (2014): Strategierelevanz und Umsetzung ökologischer Nachhaltigkeit in der Ernährungsindustrie. URL: <http://www.bausch-foodconsulting.de/wp-content/uploads/2014/02/85cb83398036c1d6b802f96eb71eed23.pdf>, Zugriff 24.9.2016.



- Wunder et al., 2015      Wunder, Thomas; Bausch, Josef (2015): Auf dem Weg zu operativer Exzellenz. Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen. In: Controller Management 5/2015, S. 53-61. URL: [http://www.bausch-foodconsulting.de/wp-content/uploads/2014/02/017\\_Operative\\_Exzellenz\\_Wunder-Bausch.pdf](http://www.bausch-foodconsulting.de/wp-content/uploads/2014/02/017_Operative_Exzellenz_Wunder-Bausch.pdf), Zugriff 29.9.2016.
- Zimmermann et al.      Zimmermann, Max; Zschäpitz, Holger: Die Bio-Milch-Masche. In: Die Welt vom 28.8.2016. URL: <https://www.welt.de/print/wams/finanzen/article157880547/Die-Bio-Milch-Masche.html>, Zugriff 1.9.2016.
- ZNU et al., 2013      ZNU – Zentrum für Nachhaltige Unternehmensführung; Engel & Zimmermann AG (Hrsg.) (2013): Nachhaltigkeit und Nachhaltigkeitskommunikation – Wo steht die Lebensmittelwirtschaft? URL: [http://www.mehrwert-nachhaltigkeit.de/data/Studien/2013-11-22\\_studie\\_znu\\_\\_web.pdf](http://www.mehrwert-nachhaltigkeit.de/data/Studien/2013-11-22_studie_znu__web.pdf), Zugriff 24.9.2016.
- Zühlsdorf et al., 2012      Zühlsdorf, Anke; Spiller, Achim (2012): Trends in der Lebensmittelvermarktung. URL: [https://www.uni-goettingen.de/de/document/download/708a28c2d41d3525cbc0356b7990d9f0.pdf/Marktstudie%2520-%2520Trends%2520in%2520der%2520Lebensmittelvermarktung\\_Studientext\\_final.pdf+%2520&cd=2&hl=de&ct=clnk&gl=us](https://www.uni-goettingen.de/de/document/download/708a28c2d41d3525cbc0356b7990d9f0.pdf/Marktstudie%2520-%2520Trends%2520in%2520der%2520Lebensmittelvermarktung_Studientext_final.pdf+%2520&cd=2&hl=de&ct=clnk&gl=us), Zugriff 26.9.2016.

## Internetquellen

- BMEL, o.J.      Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL) (Hrsg.): Ernährungstrends im Wandel der Zeit URL: <http://multimedia.gsb.bund.de/BMEL/Zeitreise/#96>, Zugriff 4.10.2016.
- BMEL, 2016a      Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL) (Hrsg.): Fragen und Antworten Milch: URL: [http://www.bmel.de/DE/Landwirtschaft/Agrarpolitik/1\\_EU-Marktregelungen/\\_Texte/Fragen\\_und\\_Antworten\\_Milch\\_2016.html#doc7905386bodyText1](http://www.bmel.de/DE/Landwirtschaft/Agrarpolitik/1_EU-Marktregelungen/_Texte/Fragen_und_Antworten_Milch_2016.html#doc7905386bodyText1), Zugriff 25.11.2016.
- BMEL, 2016b      Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL) (Hrsg.): "Weniger Milch für bessere Preise" URL: [http://www.bmel.de/DE/Landwirtschaft/Agrarpolitik/1\\_EU-Marktregelungen/\\_Texte/Milchgipfel\\_2016\\_05\\_30.html](http://www.bmel.de/DE/Landwirtschaft/Agrarpolitik/1_EU-Marktregelungen/_Texte/Milchgipfel_2016_05_30.html), Zugriff 24.11.2016.
- DMK, o.J.      URL: [www.DMK.de](http://www.DMK.de), Zugriff 3.8.2017.

- Europäische Kommission, 2015 URL: [https://ec.europa.eu/germany/news/ende-der-milchquoten-chance-f%C3%BCr-europ%C3%A4ische-landwirte\\_de](https://ec.europa.eu/germany/news/ende-der-milchquoten-chance-f%C3%BCr-europ%C3%A4ische-landwirte_de), Zugriff: 17.1.2017.
- Eurostat, 2016 URL: <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?wai=true>, Zugriff 25.11.2016
- IAPP, o.J. International Association of Public Participation URL: [http://www.fgcu.edu/Provost/files/IAP\\_Public\\_Participation\\_Spectrum.pdf](http://www.fgcu.edu/Provost/files/IAP_Public_Participation_Spectrum.pdf) Zugriff 20.6.2017.
- JISC, o.J. URL: <https://www.jisc.ac.uk/guides/change-management/stakeholder-engagement>, Zugriff 20.6.2017.
- Milch- und Fettgesetz Gesetz über den Verkehr mit Milch, Milcherzeugnissen und Fetten (Milch- und Fettgesetz), URL: <http://www.gesetze-im-internet.de/milchfettg/BJNR001350951.html>, Zugriff 17.1.2017.
- Nicomak (Hrgs.), o.J. URL: <http://www.spidermak.com/en/ed-freeman-and-his-stakeholder-theory>, Zugriff: 24.11.2016.
- VO Milch-erzeugnisse Verordnung über Milcherzeugnisse URL: [http://www.gesetze-im-internet.de/milchv/\\_\\_\\_1.html](http://www.gesetze-im-internet.de/milchv/___1.html), Zugriff 17.1.2017.
- VO Milch-Güte Verordnung über die Güteprüfung und Bezahlung der Anlieferungsmilch URL: [http://www.gesetze-im-internet.de/milchg\\_v/index.html](http://www.gesetze-im-internet.de/milchg_v/index.html), Zugriff 17.1.2017.
- NGG: Tarifinfos URL: <https://www.ngg.net/im-betrieb/branchen/milch-und-fett/tarifinfos/>, Zugriff 17.1.2017

## 9 Annex

### **Annex 1 Transkriptionsregeln für die computerunterstützte Auswertung nach Kuckartz**

1. Es wird wörtlich transkribiert, also nicht lautsprachlich oder zusammenfassend. Vorhandene Dialekte werden nicht mit transkribiert.
2. Die Sprache und Interpunktion wird leicht geglättet, d. h. an das Schriftdeutsch angenähert. Bspw. wird aus „Er hatte noch so'n Buch genannt“ -> „Er hatte noch so ein Buch genannt“.
3. Alle Angaben, die einen Rückschluss auf eine befragte Person erlauben, werden anonymisiert.
4. Deutliche, längere Pausen werden durch Auslassungspunkte (...) markiert.
5. Besonders betonte Begriffe werden durch Unterstreichungen gekennzeichnet.
6. Zustimmungende bzw. bestätigende Lautäußerungen der Interviewer (Mhm, Aha etc.) werden nicht mit transkribiert, sofern sie den Redefluss der befragten Person nicht unterbrechen.
7. Einwürfe der jeweils anderen Person werden in Klammern gesetzt.
8. Lautäußerungen der befragten Person, die die Aussage unterstützen oder verdeutlichen (etwa Lachen oder Seufzen), werden in Klammern notiert.
9. Absätze der interviewenden Person werden durch ein „I“, die der befragte Person(en) durch ein eindeutiges Kürzel, z. B. „B4:“, gekennzeichnet.
10. Jeder Sprecherwechsel wird durch zweimaliges Drücken der Enter-Taste, also einer Leerzeile zwischen den Sprechern deutlich gemacht, um die Lesbarkeit zu erhöhen.

(vgl. Kuckartz, 2010 S. 44)

## Annex 2 Leitfaden

### Masterarbeit: „Stakeholder Engagement in der Milchwirtschaft“

Einleitung: Diese Masterarbeit will beleuchten, welchen Weg kleine und mittelständische Unternehmen in der Milchwirtschaft nach dem Ende der Milchquote einschlagen und eine mögliche Bedeutung von Ihren Lieferanten, Kunden, Wettbewerber oder Mitarbeiter - also ihren Bezugsgruppen oder sogenannte Stakeholder – für die Geschäftsstrategie herausarbeiten. Als Bezugsgruppen oder sogenannte Stakeholder verstehen wir Personen, Gruppen oder Organisationen - im Markt, die einen klaren Bezug zu ihrem Unternehmen bzw. Anspruch an ihr Unternehmen haben oder die Einfluss auf ihr Geschäft nehmen können

Datum: November 2016

#### LEITFRAGE/ERZÄHLAUFFORDERUNG:

Beschreiben Sie bitte, mir wie sieht ihr Geschäftsumfeld zurzeit aus?

Inhaltliche Aspekte	Aufrechter- haltungsfragen	Nachfragen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vergegenwärtigung der Situation</li> <li>• Herausforderungen (vermehrter Preisdruck, kürzere Innovations- und Produktionszyklen, verstärkter Wettbewerb, Markteintritt aggressiver Mitwettbewerber)</li> <li>• Welche Akteure/ Akteure – Bezugsgruppen</li> <li>• Bezugsgruppe up- &amp; downstream (Lieferanten, Zulieferer, Mitar-beiter, Handel, Endkonsumenten, Anwohner, Politik, Behörden, Gesetzgeber, Wettbewerber)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Und weiter?</li> <li>• Wie war das für Sie?</li> <li>• Gibt es weitere Beispiele?</li> <li>• Was ist mit....?</li> </ul>	<p>Bezugsgruppen - im Gegensatz zu Akteuren - im Markt sind solche, die einen klaren Bezug zu ihrem Unternehmen haben oder die Einfluss auf ihr Geschäft nehmen können.</p> <p>Welche Bezugsgruppen sehen Sie für Ihr Unternehmen in ihrem Umfeld?</p>

#### LEITFRAGE/ERZÄHLAUFFORDERUNG:

Wie wichtig sind diese sogenannten Bezugsgruppen für ihren Betrieb?

Inhaltliche Aspekte	Aufrechter- haltungsfragen	Nachfragen

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedeutung für den Betrieb</li> <li>• Preise/Verträge</li> <li>• Risikominimierung</li> <li>• Interessen/ Einflusspotential der einzelnen Gruppen</li> <li>• Abhängigkeit, Verantwortung, Druck, Einfluss der Bezugsgruppe auf das Unternehmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Haben Sie Beispiele?</li> <li>• Warum?</li> <li>• Wie war das für Sie?</li> <li>• Was macht das mit Ihrem Unternehmen?</li> </ul>	<p>Inwiefern äußert sich diese Bedeutung in Ihrem Unternehmensalltag?</p> <p>Welche Bezugsgruppe ist aus ihrer Sicht für ihren Betrieb entscheidend?</p> <p>Warum ist eine Bezugsgruppe entscheidend und eine andere nicht?</p> <p>Welche Interessen und Einflusspotentiale haben die einzelnen Bezugsgruppen?</p>
---	--	--

**LEITFRAGE/ERZÄHLAUFFORDERUNG:**

Welche Erfahrungen haben Sie bisher im Austausch mit Bezugsgruppe ganz konkret gemacht?

Inhaltliche Aspekte	Aufrechterhaltungsfragen	Nachfragen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verhalten der Beteiligten</li> <li>• Form /Kanäle</li> <li>• Agendasetting</li> <li>• Proaktiv/reaktiv</li> <li>• Differenzierung nach Bezugsgruppe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie war das?</li> <li>• Wie ging das?</li> <li>• Gab es Unterschiede?</li> <li>• Wer war aktiv?</li> </ul>	<p>Über welche Kanäle oder in welcher Form läuft der Austausch mit den Bezugsgruppe?</p> <p>Wer setzt die Themen? Gehen Sie als Unternehmen mit einem Thema auf die Bezugsgruppe zu? Oder bestimmen die Bezugsgruppen die Tagesordnung?</p>

**LEITFRAGE/ERZÄHLAUFFORDERUNG:**

Wie wichtig ist Einbinden von Bezugsgruppe für Ihr Unternehmen?

Inhaltliche Aspekte	Aufrechterhaltungsfragen	Nachfragen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gründe für Kommunikation mit Bezugsgruppe</li> <li>• Stellenwert im Unternehmen</li> <li>• Ressourcen im Unternehmen</li> <li>• Beteiligte im Unternehmen</li> <li>• Ziele mit dem Stakeholder Engagement</li> <li>• Verknüpfung der Ziele mit den Strategischen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Warum haben sie das getan?</li> <li>• Gibt es Beispiele für den Stellenwert</li> <li>• Wer macht was?</li> <li>• Welches Ziel habt ihr?</li> </ul>	<p>Was waren die wichtigsten Entscheidungsgründe ihre Bezugsgruppen einzubinden?</p> <p>Welche Ressourcen stellen Sie für die Kommunikation mit Bezugsgruppe zur Verfügung?</p> <p>Wer aus ihrem Betrieb übernimmt welche Aufgaben dabei?</p> <p>Haben Sie das Gefühl, genug Zeit für die die Arbeit mit den Bezugsgruppe zu haben?</p>

Unternehmenszielen		
<b>LEITFRAGE/ERZÄHLAUFFORDERUNG:</b> Wie hat sich Ihr Wirtschaften bzw. Ihre Unternehmensführung durch die Arbeit mit den Bezugsgruppen verändert?		
Inhaltliche Aspekte	Aufrechterhaltungsfragen	Nachfragen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veränderung im Betrieb durch die Bezugsgruppen Perspektive (neue Strukturen, Prozesse, Personen, andere Kommunikationsformen...)</li> <li>• Strategische Ziele</li> <li>• Veränderung der Ziele</li> <li>• Neudefinition der Geschäftsstrategie</li> <li>• Reaktion der Bezugsgruppe</li> <li>• Chancen und Risiken</li> <li>• Erfolgsfaktoren (Methoden/ Inhalte, Argumente)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Haben Beispiele für die Veränderungen?</li> <li>• In welche Richtung ging die Veränderung?</li> <li>• Wie waren die Reaktionen?</li> <li>• Was lief gut, was schlecht?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inwiefern äußern sich diese Veränderungen durch das Einbinden der Bezugsgruppen in Ihrem Unternehmensalltag?</li> <li>• Verfolgen Sie spezifische Ziele mit der Einbindung von bestimmten Bezugsgruppen?</li> <li>• Hat sich das Ziel im Laufe der Zeit verändert?</li> <li>• Haben Sie das Gefühl, dass die Bezugsgruppen Ihre Bemühungen honorieren?</li> <li>• Welche Chancen und Risiken sehen Sie in der Kommunikation mit Bezugsgruppen?</li> <li>• Was (Methoden/ Inhalte, Argumente) hat erfahrungsgemäß in der Arbeit mit den Bezugsgruppe (besonders) gut</li> </ul>

Wir sind mit dem Interview hier am Ende. Erst einmal vielen Dank für Ihre interessanten Antworten. Möchten Sie ansonsten noch etwas zu diesem Thema erzählen, das Ihnen wichtig ist und bisher noch nicht angesprochen wurde?

Vielen Dank noch einmal!

## Annex 3 Einwilligungserklärung

### Einwilligungserklärung

Hiermit erkläre ich mich bereit, Frau Susanne Müller, für ihre Abschlussarbeit zur „Stakeholder Engagement in der Milchwirtschaft“ (Masterthesis im Rahmen des Studienganges Nachhaltigkeit in wirtschaftlichen Kreisläufen an der Hochschule Mittweida) ein Interview zu geben. Die Forschungsarbeit wird durch das Institut für Technologie- und Wissenstransfer der Hochschule wissenschaftlich begleitet.

Frau Susanne Müller hat mich über die Inhalte und Methoden der Erhebungen informiert. Im Fokus ihres Forschungsinteresses stehen meine Erfahrungen mit Stakeholder Engagement in der Wertschöpfungskette Milch. Ich wurde informiert, dass es sich um ein narratives Interview handelt, das sich an einem Leitfragen orientiert.

Ich nehme freiwillig an dem Interview teil. Ich wurde darüber informiert, dass alle erhobenen Daten zu meiner Person bzw. zu unserem Unternehmen anonymisiert und für rein wissenschaftliche Ziele verwendet werden. Die MP3-Aufnahmen werden nach Abschluss der Studie gelöscht.

Diese Einwilligungserklärung wird separat von den Tonaufnahmen bei der Studierenden verwahrt und zum Zeitpunkt der Löschung der Tonaufnahmen zerstört.

Ich stimme der Aufnahme des Interviews und der wissenschaftlichen Transkription des Interviews zu. Ich bin mit den genannten Rahmenbedingungen der wissenschaftlichen Untersuchung einverstanden. Ich wurde darüber informiert, dass ich meine Einwilligung bis zur Vernichtung dieser Erklärung zurückziehen kann. Eine Kopie dieser Erklärung habe ich erhalten.

Datum, Ort

Name

Unterschrift

### Rückfragen an:

Susanne Müller  
Hochschule Mittweida  
Matrikel Nr 41400  
Adresse:  
Stephanstr 61  
10559 Berlin

## Annex 4 Kodierleitfaden

### Kodierleitfaden<sup>1</sup>

Kategorienbezeichnung		Definition	Ankerbeispiel	Inhaltliche Kodierregel
<b>Oberkategorie 1</b>	<b>Ziel und Anspruch der Unternehmen</b>	Mit dieser Oberkategorie werden sowohl Leistungsziele, Finanzziele, Führungs- und Organisationsziele, soziale und ökologische Ziele eines Unternehmens benannt als auch Werte und Normen.		
<b>Unterkategorie 1.1.</b>	<b>Ziele und Strategie</b>	Die Kategorie benennt die angestrebten Ergebnisse der Unternehmen und den Weg, den die Unternehmen einschlagen, um diese zu erlangen. Dabei spielt die unternehmerische Zielsetzung eine zentrale Rolle für die Ausrichtung der Unternehmen.	<b>Betrieb B:</b> Die Idee ist und war selber für die Vermarktung der Milch und der daraus folgenden Produkten zu sorgen, sich selber initiativ in den Prozess einzubringen. Und dementsprechend dann durch die ganze Zeit und Investition in den Prozess am Ende eine angemessene Entlohnung zu bekommen, das war uns wichtig.	Es werden Aussagen kodiert, in denen Unternehmen die Ziele für ihre Unternehmen formulieren. Die Aussagen sind konkret und nicht ideell (Gegensatz zu Unterkategorie Anspruch).
<b>Unterkategorie 1.2.</b>	<b>Einstellung</b>	Mit Einstellung werden Ziele und Haltungen verschlagwortet, die über das reine Wirtschaftlichkeitsdenken hinausgehen und ideelle, politische Weltbilder miteinschließen.	<b>Betrieb A:</b> Wir haben halt von Anfang an gesagt, wir fangen mit allen Idealen an. Und das fanden von Anfang an auch die Leute gut. Aber das wussten wir natürlich nicht. Das haben wir aus unserer inneren Stimme gemacht, das ist kein Marketing	Es werden Aussagen kodiert, die Perspektiven, Ideen, Visionen, persönlichen Ansprüche der Unternehmer spiegeln.
<b>Unterkategorie 1.3.</b>	<b>Glaubwürdigkeit</b>	Mit Glaubwürdigkeit wird Authentizität des Unternehmens gegenüber den Partnern der Wertschöpfungskette und insbesondere gegenüber den Kunden verschlagwortet..	<b>Betrieb A:</b> Ich will halt ehrlich gegenüber denen sein. Auf ganzer Linie. Es ist das ganzheitliche Herangehen, wirklich alles zu machen, was möglich ist und keinen Kompromiss eingehen. <b>Betrieb D:</b> Wir stellen uns so da, wie wir sind. Und die Großindustrie stellt sich so dar, wie sie gern gesehen werden wollen.	Es werden Aussagen kodiert, wenn sie den Wunsch bzw. Streben der Unternehmer nach Verlässlichkeit, Ehrlichkeit und Vertrauen gegenüber den Stakeholdern ausdrücken.
<b>Oberkategorie 2</b>	<b>Marktumfeld</b>	Zum Marktumfeld gehören alle Faktoren, die ein Unternehmen und seinen Markt beeinflussen, wie die unmittelbaren Marktteilnehmer, wie Kunden,		

<sup>1</sup> Wenn eine Oberkategorie weitere Unterkategorien nach sich zieht, wird für die Oberkategorie auf Ankerbeispiele und Kodierregeln verzichtet. Kodierregeln werden nur dort gesondert aufgelistet, wo die Definition nicht ausreicht, um eine eindeutige Zuordnung zu zulassen. Auf Kodierregeln wird verzichtet, wenn diese selbsterklärend ist.



		Wettbewerber, Lieferanten und Investoren und äußere Bedingungen, die den Markt bedingen. Um auf kleinteilige Unterkategorien zu verzichten, wird das Markumfeld in Soziales, Ökologisches und Ökonomisches unterteilt.		
<b>Unter- kate- gorie 2.2.</b>	<b>Sozialer Rahmen</b>	Hier werden alle Bedingungen verschlagwortet, die Arbeits- und Lebensbedingungen der Mitarbeiter in den Betrieben beschreiben.	<b>Betrieb C:</b> Wir haben dort, sind dort so organisiert, dass es zwei Gruppenleiter gibt, die praktisch, die die Sorge tragen dass die Klienten oder Beschäftigten permanente einen Ansprechpartner haben. Man muss sich das so vorstellen, dass es eine Form von Schutzbedürftigkeit ist	Umfasst alle Arbeitnehmerfragen, Arbeitsbedingungen, Lohn, und Bezahlung, Arbeitszeiten, Fortbildung, Mitgestaltung, Teilhabe, Schutz und Fürsorge
<b>Unter- kate- gorie 2.3.</b>	<b>Ökologisc her Rahmen</b>	Hier werden alle Bedingungen verschlagwortet, die die Umwelt der Betriebe sowie den Einfluss der Betriebe auf die Umwelt beschreiben.	<b>Betrieb B:</b> Wir haben auf dem Hof fast einen geschlossenen Kreislauf, keine Agro-Chemie, keine Futtermittelindustrie und keine Düngemittelindustrie, die kriegen alle kein Geld mehr von uns. Und die Tiere sind irgendwie gesünder. <b>Betrieb C:</b> Wir haben Aluminium aus dem Betrieb verbannt, weil wir der Überzeugung sind, dass Aluminium in Verbindung mit säurehaltigen Lebensmitteln verboten ist. Verboten im Sinne von Gesundheitsfragen, verboten sein müsste.	Kodiert werden Hinweise und Benennung von Umweltprobleme und deren Lösungen, die in Zusammenhang mit der Milchproduktion und der Produktion von Milchprodukten steht von z.B Tierwohl zu Emissionen, Hygiene oder Chemieprodukten.
<b>Unter- kate- gorie 2.4.</b>	<b>Ökono- mischer Rahmen</b>	Hier werden alle Bedingungen verschlagwortet, die den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens bedingen.	<b>Betrieb A:</b> Bei der Molkerei kriegen wir nicht die Preise, die wir bräuchten. Wir haben mit mehr Idealen angefangen. <b>Betrieb D:</b> Aber die Millionen die dafür die Molkerei Industrie in die Hand nimmt, die haben wir nicht.	Umfasst wirtschaftliche und finanzielle Faktoren, Hintergründe oder Probleme und deren Lösungen.
<b>Ober- kate- gorie 3</b>	<b>Benennun g Stakehold er</b>	Konkrete Benennung und Hervorhebung der Stakeholder		
<b>Unter- katego rie 3.1.</b>	<b>NROs</b>	Es werden Aussagen kodiert, die NROs benennen, ihre Erwartungen gegenüber den Unternehmen zeigen und auch auf eine Bewertung durch den Sprecher schließen lassen.	<b>Betrieb F:</b> NROs, die gibt es auch noch. Die sind sicherlich auch mal bei uns, stellen Fragen zu verschiedenen Punkten, die sie dann gerade interessieren.	
<b>Unter- katego rie</b>	<b>Presse /Medien</b>	Es werden Aussagen kodiert, die Presse und Medien, ihre Erwartungen gegenüber den	<b>Betrieb F:</b> Es zeigt dass wir in Nischensegmenten sehr stark	

3.2.		Unternehmen zeigen und auch auf eine Bewertung durch den Sprecher schließen lassen.	sind und national vertreten sind, weswegen ich darauf hinaus möchte dass wir auch die nationale Presse genauso ansprechen. Es ist nicht nur die regionale Presse für die Endverbraucher sondern auch die nationale Presse, die aber vor allem Dingen bei uns liegt der Fokus dann aber eher auf die Fachpresse	
Unter- katego- rie 3.3.	Netzwerke	Es werden Aussagen kodiert, die Netzwerke benennen, ihre Erwartungen gegenüber den Unternehmen zeigen und auch auf eine Bewertung durch den Sprecher schließen lassen.	<b>Betrieb B:</b> Aber das kostet immens Zeit, Manpower, sich in diese Netzwerke einzubringen Aber letztendlich haben wir dadurch die Verknüpfung, wir kennen viele Leute und wenn irgendwo was im Gange ist, dann ploppen wir damit hoch.	
Unter- katego- rie 3.4.	Wirtschafts-partner	Es werden Aussagen kodiert, die Wirtschaftspartner benennen, ihre Erwartungen gegenüber den Unternehmen zeigen und auch auf eine Bewertung durch den Sprecher schließen lassen.	<b>Betrieb F:</b> Wirtschaftspartner, wenn ich die alle zusammenfasse, dann sind wir täglich mit den Wirtschaftspartnern in Kontakt, also insofern ist das auch für uns wichtig. Da kann man Kooperationen antreiben, die bringen unserer Marke auch sehr viel.	
Unter- katego- rie 3.5.	Zulieferer	Es werden Aussagen kodiert, die die Zulieferer benennen, ihre Erwartungen gegenüber den Unternehmen zeigen und auch auf eine Bewertung durch den Sprecher schließen lassen.	<b>Betrieb D:</b> Wir sind abhängig von irgendwelchen Zulieferern. Auch von Medienzulieferern zum Beispiel Wasser, Wasserwerken.	
Unter- katego- rie 3.6.	Mitarbeiter	Es werden Aussagen kodiert, die die Mitarbeiter benennen, ihre Erwartungen gegenüber den Unternehmen zeigen und auch auf eine Bewertung durch den Sprecher schließen lassen	<b>Betrieb B:</b> Und manche Mitarbeiter haben nur noch drei oder fünf Jahre nach. Da bin ich vom Gefühl soweit, dass sie es nicht mehr verinnerlichen, aber das akzeptieren wir auch so. Die machen ihren Job.	
Unter- katego- rie 3.7.	Industrie/ Mitbewerber	Es werden Aussagen kodiert, die Mitbewerber und Industrie benennen, die Erwartungen gegenüber den Unternehmen zeigen und auch auf eine Bewertung durch den Sprecher schließen lassen. Dabei werden Industrieverbände sowie Großindustrie der Übersichtlichkeit halber in einer Kategorie verschlagwortet.	<b>Betrieb B:</b> Die wollen ja nur noch große Betriebe haben und wollen mit riesigem Beständen, wo ganz viel Rohstoff ganz günstig hergestellt wird, damit die nachgelagerte Milchindustrie möglichst günstig Rohstoff in Hülle und Fülle kriegen kann.  <b>Betrieb D:</b> Und die Großindustrie stellt sich so dar wie sie gern gesehen werden wollen. Die Landliebe Geschichte. Oder die Kühe der Weide, die sind bei uns auch auf der Weide, aber da stehen sie nicht alle auf der Weide, weil sie	

			gar nicht draußen sind. Also da wird versucht, die Welt so für den Kunden zu beschreiben, wie sie sein sollte, wie sie es aber in den seltensten Fällen, wie es aber in der Realität nicht ist.	
<b>Unter- katego- rie 3.8.</b>	<b>Handel</b>	Es werden Aussagen kodiert, die den Handel benennen, seine Erwartungen gegenüber den Unternehmen zeigen auf eine Bewertung durch den Sprecher schließen lassen.	<b>Betrieb B:</b> Der Handel ist uns wichtig.	
<b>Unter- katego- rie 3.9.</b>	<b>Ver- braucher</b>	Es werden Aussagen kodiert, die die Verbraucher benennen, ihre Erwartungen gegenüber den Unternehmen zeigen und auch auf eine Bewertung durch den Sprecher schließen lassen.	<b>Betrieb C:</b> Der Entscheider ist der Wiederkäufer, derjenige, der das Produkt als Stammkunde immer wieder kauft, der sicherstellt, dass es eine bestimmte Drehzahl, Umsatzzahl hat, in dem entsprechenden Markt. Und das hochgerechnet auch eine Vielzahl von Kunden, das hält das Produkt im Markt. Und da ist natürlich Feedback, da ist der Kontakt zum Verbraucher, oder wäre der Kontakt zum Verbraucher wichtig	
<b>Unter- katego- rie 3.10.</b>	<b>Milch- bauern</b>	Es werden Aussagen kodiert, die die Milchbauern benennen, seine Erwartungen gegenüber den Unternehmen zeigen und auch auf eine Bewertung durch den Sprecher schließen lassen.	<b>Betrieb C:</b> Die Landwirte sind oft sehr marktfremd.	Es werden Aussagen kodiert, die die Milchbauern nicht nur benennen sondern zusätzlich auch auf eine Bewertung durch den Sprecher schließen lassen
<b>Unter- katego- rie 3.11.</b>	<b>Politik/ Behörden</b>	Kodiert wird jede Referenz zum politischen System, ob in der EU oder in der Region, und die Auswirkung der Politik auf die Unternehmen, auch eigene Meinung und Bewertungen der Befragten zu den politischen Rahmenbedingungen bzw. Anforderungen der Politik/ Behörden an die Unternehmen..	<b>Betrieb B:</b> Aber letztendlich sehen wir, aus meiner Feststellung, wie weit die EU Politik in unsere Lokalität rein regiert. Und die Agrarsubventions-geschichte und die wird auf der EU Ebene verzapft. Und da müsste ja was geändert werden, damit nicht dieser Irrsinn so weiter geht und damit nicht wie momentan die Subvention mit der Gießkanne verteilt werden übers Land.	
<b>Ober- kate- gorie 4</b>	<b>Gestal- tung des Stake- holder Engage- ment</b>	Aufbau, Form aber auch Durchführung und Methoden des Stakeholder Engagements..		
<b>Unter- kate- gorie 4.1.</b>	<b>Aus- tausch- kanal</b>	Weg, auf dem Kommunikation bzw. Informationen übermittelt wird (z. B. Radio, Fernsehen, Messen).	<b>Betrieb C:</b> Das sind natürlich schon Instrumente, wo in beiden Richtungen kommuniziert wird, wo ein Dialog entsteht. Auf einer	Hier steht der Übertragungsweg im Vordergrund. Kodiert werden also Kanäle wie Messen,

			<p>Grünen Woche kommen Besucher zu uns an den Stand, diskutieren mit uns machen eine Verkostung. Ja, auch das vielleicht ist es in der Summe gar nicht so wenig</p> <p><b>Betrieb E:</b> Insofern haben wir da aktiv dann auch mit allen Landwirten monatelang Gespräche geführt. Die dann in verschiedenen Veranstaltungen stattfinden, wo erst mal über das Thema gesprochen wurde, wo über die Zielsetzung gesprochen wurde, wo über den Horizont der zeitlichen Umsetzung gesprochen wurde.</p>	Veranstaltung, Radio, Werbung, Gespräche, Feste etc. (Die Analysefrage womit und worüber wird kommuniziert steht im Vordergrund.)
<b>Unter- kate- gorie 4.2.</b>	<b>Aus- tausch- form</b>	Darstellungsweise, Gestaltung oder Struktur der Kommunikation bzw. Information (z. B. persönlich, interaktiv).	<p><b>Betrieb A:</b> Der (Newsletter) ist auch sehr persönlich.</p> <p><b>Betrieb B:</b> Dann haben wir von hier vom Hof eine Kuh mitgenommen, die Maudi, wenn sie sowas machen, kommen Kinder, kommt das Fernsehen. Die kommen alle automatisch.</p>	Hier steht die Form (das WIE) im Vordergrund, also die Frage wie wird kommuniziert. Kodiert werden also Eigenschaften des Stakeholder Einbindens bzw. Aussagen, die diese beschreiben.
<b>Ober- kate- gorie 5</b>	<b>Beziehung zu den Stake- holdern</b>	Die Verbindung bzw. der Kontakt zwischen dem einzelnen Unternehmen und den Stakeholdern. Beschreibt den Zusammenhang zwischen beiden und möglicherweise ihr wechselseitiges Verhältnis.		
<b>Unter- kate- gorie 5.1.</b>	<b>Druck</b>	Kraft, die auf ein Unternehmen einwirkt, und es wirtschaftlich in Bedrängnis bringen kann..	<p><b>Betrieb C:</b> Die Regalplätze, das muss man einfach so sehen, der Handel verkauft die Regalplätze, und da geht es um Angebot und Nachfrage. Und wer den höheren Preis bezahlt, der bezahlen kann, der kriegt den Platz.</p> <p><b>Betrieb E:</b> Das ist dann kein konstruktiver Dialog, sondern mit der Pistole auf der Brust gesetzt.</p>	Kodiert werden alle Kräfte die auf die Unternehmen einwirken, und die nicht dem Interesse des Unternehmens entsprechen also negativ sind und es (wirtschaftlich) in Bedrängnis bringt.
<b>Unter- kate- gorie 5.2.</b>	<b>Einfluss</b>	Wirkung eines Akteurs, der aus einer Machtposition heraus reagiert	<b>Betrieb B:</b> Auf uns hat keiner mehr Einfluss, weil wir selbstständig sind – das ist ja definitiv so. Wir haben die enge Kooperation mit den Konsumenten, mit dem Verbraucher, die nutzen wir. Sie danken es uns, weil sie einerseits unsere Produkte konsumieren. Die wirtschaftliche Grundlage ist gegeben.	Kodiert werden alle Varianten von Einfluss sowohl Einfluss haben (eher passiv) als auch, Einfluss ausüben (eher aktiv), Einfluss wird hier im Gegensatz zu Druck als Wirkung verstanden, die positiv ist oder zumindest im

				Unternehmen nicht auf Gegenwehr stößt.
<b>Unter- kate- gorie 5.3.</b>	<b>Abhän- gigkeit</b>	Bedingtheit zwischen Unternehmen und Stakeholdern, die das Unternehmen stark in seinen Entscheidungen beeinflussen.	<b>Betrieb E:</b> Aber dann natürlich hat mittlerweile der Handel den größten Einfluss. Der Handel ist mittlerweile derjenige der mehr oder weniger bestimmen kann, was Prioritäten hat. <b>Betrieb D:</b> Wir sind natürlich sind wir extrem stark vom Handel abhängig. Und wir sind abhängig von den (...) von den Leistungszusagen. Und wir sind abhängig von dem Ja, wir wollen Euch haben. Wir sind auch abhängig von bestimmten Trends.	Kodiert werden Äußerungen die Beeinträchtigung einer selbstständigen Entscheidung oder Fremdbestimmung benennen.
<b>Ober- kate- gorie 6</b>	<b>Bewer- tung des Stakehol- der Engage- ments</b>	Beurteilung des Stakeholder Engagements im Hinblick auf die Auswirkungen auf das Unternehmen.		
<b>Unter- kate- gorie 6.1.</b>	<b>Chancen</b>	Der Code benennt günstige Möglichkeiten oder Perspektiven für die Auseinandersetzung und das Einbinden von Stakeholdern.	<b>Betrieb B:</b> Für uns sehe ich nur Chancen. Wenn ich mich kommunikativ mit Allen auseinandersetze und auch Kritik annehme und an Optimierungsansätzen interessiert bin, kann ich nur gewinnen. <b>Betrieb E:</b> Wenn sie nicht im Dialog stehen, können sie sich nicht weiterentwickeln.	Es werden Aussagen kodiert, die Hoffnung, Potenzial, Innovation und Entwicklung in Verbindung durch Stakeholder Engagement ausdrücken.
Unter- kate- gorie 6.2.	<b>Bedeutun- g</b>	Ausmaß an Werten oder Wertschätzung, den das Stakeholder Engagement für ein Unternehmen bzw. den das Unternehmen dem Stakeholder Engagement entgegen bringt.	<b>Betrieb A:</b> Wir hatten auf dem Schirm, dass Landwirtschaft nur funktionieren kann, in Zusammenarbeit mit dem Verbraucher. Es ist für uns ein strategisches Ziel. <b>Betrieb E:</b> Es ist ein extrem wichtiger Teil. Denn es ist auf beiden im Prinzip der Lebensnerv. Und das ist für schon wichtige. Beiden Seiten, die Rohwaren zu beschaffen und mit den entsprechen Landwirten im Dialog zu ein, oder auch mit den Regionalen Handelspartner im Dialog zu sein, das ist im Prinzip unser Lebensnerv. Wenn das nicht klappt, dann klappt eigentlich gar nichts mehr.	Es werden Aussagen kodiert, die Wertschätzung für gegenwärtiges Handeln zum Ausdruck bringen. Im Gegensatz zum Kode Chancen geht es hier nicht um Entwicklung oder Zukunft.
Unter- kate- gorie 6.3.	<b>Risiko</b>	Alle negativen Folgen bei einer Unternehmung, mit denen Nachteile, Verlust, Schäden verbunden sind.	<b>Betrieb E:</b> Es ist auch immer ein Risiko, das die Wünsche von der einen oder anderen Seite dann durch den Dialog zu groß werden.	Es werden Aussagen kodiert, die Ängste, Unsicherheit und Risiko ausdrücken.

			Dass die Erwartungen zu groß werden, dass man sie am Ende nicht erfüllen kann. Aber mit dem Risiko leben wir.	
Unter- kate- gorie 6.4.	<b>Bereiche- rung</b>	Alle positiven Aspekte, die zu einem Gewinn des Unternehmens durch das Einbinden von Stakeholdern führen können.	<b>Betrieb B:</b> Wir haben das angenommen, weil wir auch was ändern können, weil es auch Verbraucher gibt, die das wollen und mitziehen.	Es werden Aussagen kodiert, wenn in ihnen Wertschätzung, Akzeptanz oder positive Sichtweise auf Stakeholder Engagement ausgedrückt wird. Grenzt sich zu den Chancen ab, dadurch hier auf.
<b>Ober- kate- gorie 7</b>	<b>Verände- rungen durch Stakehol- der Engage- ment</b>	Neugestaltung eines Prozesses aufgrund von Stakeholdereinbindung	<b>Betrieb B:</b> Aber was jetzt neu ist durch die Zusammenarbeit mit dem Verbraucher, ist die muttergebundene Kälberaufzucht. Das ist neu Entstanden. Dass wir diese enge Kommunikation mit den Konsumenten haben, und die haben uns immer gefragt: Was macht ihre eigentlich mit den Kälbern? Wie wachsen eure Kälber auf? Darum haben wir uns selber Gedanken gemacht, um unserer Aufzucht.	
<b>Ober- kate- gorie 8</b>	<b>Ressour- cen- einsatz für Stakehol- der Engage- ment</b>	Alle Finanz-, Personal- und Materialmittel, die für das Stakeholder Engagement eingesetzt werden.	<b>Betrieb C:</b> Bei uns ist das eine volle Stelle. Ich übernehme davon 60% und die anderen 40% werden auf andere Sachbearbeiter verteilt. Aber das ist schon erheblich. Im Augenblick ist das bei uns an der Leitungsebene angedockt.	
<b>Ober- kate- gorie 9</b>	<b>Erfolgs- faktoren für Stakehol- der Engage- ment</b>	Alle Faktoren, Umstände und Eigenschaften, die zum Gelingen - also der beabsichtigten Wirkung des Stakeholder Engagements - maßgeblich beitragen	<b>Betrieb B:</b> Definitiv: ein Netzwerker sein. Möglichst viele Schnittstellen zu suchen, mit den Stakeholder Gruppen, um da auch eine Breite zu kriegen und eine Reflektion mit mein Tun und Wirken auf diese Gruppen. Diese Gruppen reflektieren ihre Empfinden und ihre Frustration, zu dem was ich mache. Wenn ich mich nur auf eine Gruppe verlassen würde, dann wäre es schon sehr einseitig. <b>Betrieb E:</b> Das ist schon wichtig, dass man Unternehmen führt mit vielen Adern in gesellschaftliche, politische, soziale, ökonomische	

			Bewegungen. Dass man da nicht in seinem Palast hockt und ein Konzept verfolgt, das mal gepasst hat und dann nicht mehr stimmt. Das stimmt so gar für einen kleinen Laden wie das hier.	
--	--	--	--	--

## Annex 5 Transkribierte Interview

### Interview A

- 1 Wie sieht denn das Geschäftsumfeld aus?
- 2 Zurzeit verkaufen wir ein bisschen Milch ab Tank, Rohmilch ab Tank zu verkaufen, für die Dörfer drum rum und es ist auch so, dass die Leute sich kennenlernen, Und dass wir merken, Leute sprechen sich ab. Und holen für drei Leute in Dorf, die Milch ab. Die größte Menge aber 95% geht an die XXXXX Molkerei als Demeter Heu Milch. An die High End Möglichkeit - mehr Milchpreis geht eigentlich nicht.
- 3 I: Was sind die Herausforderung in dem Geschäftsumfeld?
- 4 Bei der Molkerei kriegen wir nicht die Preise, die wir bräuchten. Wir haben mit mehr Idealen angefangen. Wir machen Demeter Heu Milch, wie ziehen die Kälber mit Ammen auf, damit trinken die Kälber viel mehr Milch weg und wir behalten auch die männlichen Kälber, die sonst in 95 % der Biobetriebe direkt 14 Tage alt an den konventionellen Viehhändler gehen. Die ziehen wir auch auf. Und dadurch geht uns ein wenig Geld. Und wenn man mutter- bzw. ammengebunden Kälberaufzucht macht, bräuchte man eher 80 Cent als 50 Cent. Und das ist die Herausforderung. Finanziell wird es damit nicht gehen. Unsere Strategie ist selber Wertschöpfung zu betreiben und wir haben über Crowdfunding eingeworben für eine Käserei. Für eine kleine handwerkliche Käserei hier direkt bei uns am Stall. Wo wir dann unserer Milch mit unseren Idealen auch selbst vermarkten wollen und auch perspektivisch gern solidarisch vermarkten wollen, das heißt, dass wir mit einer Gruppe von Menschen zusammenabreiten, die uns monatlichen einen Festbetrag geben, und dann die Produkte bekommen, die gerade produziert werden, wobei dies bei Milch noch einmal anders ist als bei Gemüse, da kann man sich ja schon auch ein wenig abstimmen, ob die Menschen mehr Camembert wollen oder eher Schnittkäse oder Jogurt. Aber wir wollen an eine enge Beziehung eingehen mit den Kunden, das kommt noch dazu. Das mit der Käserei ist sehr klar mit der solidarischen Landwirtschaft ist noch unsicher, die meisten kennen das vom Gemüse, das ist halt ein wenig anders bei den Milchprodukten, die immer gekühlt sein müssen, das macht es ein wenig komplizierter.
- 5 I: Wenn Sie das Geschäftsumfeld betrachtet, wer sind die Stakeholder, die für Sie wichtig sind?
- 6 Zum Geschäftsumfeld würden eigentlich noch die Konkurrenten gehören. Die Konkurrenten sind da, aber da wir Heu Milch machen, haben wir keine Konkurrenzsituation mit den Mitbewerbern. Die Stakeholder sind die Leute, die unser Ideale teilen, egal wo sie sind in Deutschland. Also nicht nur die Leute vor Ort, die die Milch holen, sondern auch die Deutschland verteilt und unserer Kampagne unterstützen, die dann auch später unseren Käse geschickt bekommen können. Und auf der anderen Seite die Molkerei, die auch grad einen neuen Vertrag gemacht hat. Der neue Vertrag war kritisch für uns. Da die Molkerei, die Milchmenge festlegen will. Die wollen wissen, wann wir wieviel Milch haben. Da wir aber grad erst angefangen haben, ist es für uns noch unklar, da es sich ändert. Es war so ein bisschen tricky, aber wir haben uns darauf eingelassen, da wir auch grad noch ein Baby bekommen, und es nicht schaffen alle Milch auf einmal selber zu verarbeiten, was wir perspektivisch aber vorhaben. Also es soll alles in unser Hand sein. Das ist ja auch eine größere Verantwortung, denn dann muss ja auch alles weg, vermarktet werden. Aber wir fühlen uns damit besser mit, als abhängig zu sein von einem System, das abhängig ist vom großen Milchmarkt vom deutschen konventionellen Milchpreis. Und vom Weltmarkt da haben wir keinen Bock drauf, da lieber direkt mit den Kunden in Verbindungen stehen. Das wollen wir auch jeden Fall stärken diese Stakeholder Beziehung mit den Kunden.
- 7 I: Die Kunden und Molkerei sind die wichtigsten Stakeholder, wie sieht es mit anderen Gruppen aus?



8 Anwohner sind alle entspannt. Da haben wir keine Sorge, wir haben ja keine Großbelastung keine Güllegrube, keine Mistplatte. Wir haben nur einen kleinen Bereich im Stall, wo die Tiere reingehen können, aber das stinkt auch nicht so sehr, weil sie ja nur mit Heu gefüttert werden, und das ist eine viel geringere Geruchsbelastung. Die Leute im Dorf schätzen, dass hier wieder was passiert, das sie wieder was kaufen können, das muss ja nicht negativ sein für die Anspruchsgruppen. Das ist also her ein positiver Effekt. Es muss ja nicht immer alles negativ sein. Mit dem Veterinäramt, hat mein Mann zu tun, ich halte das immer nicht so aus, weil die so abstruse Vorstellungen haben. Da muss man einen guten Kontakt haben, wie mit den Verbrauchern. Doch man muss anders mit ihnen kommunizieren als mit den Verbrauchern. Mit den Verbraucher versuche ich das runter zu brechen, es einfach zu machen: Kuh und Kalb müssen zusammen sein. Jedes Kalb hat das Recht aus dem Euter zu trinken, das sind so meine Slogans da. Und auch nicht so kompliziert. Der Käse heißt „Käse ohne Kompromisse“ und das was alles dazu kommt, das können die überhaupt nicht fassen, das würden die ja erst verstehen, wenn die mal herkommen würden und sich das erstmal anschauen und so und auch noch einen Vergleichsbetrieb sehen, der es anders macht. Und beim Veterinäramt ist es eher so, dass man da eher tief in die Materie einsteigen muss, um mehr zu wissen als sie vom Käsehandwerk. Es ging um den Reiferaum, ob der bis 2 Meter gefliert sein muss, da war MUSTERMANN dagegen, dann ging es um 1,6 Meter hohe Fliesen. Dann hat aber Janz gesehen, dass man auch nur Lehmwände machen kann, in einem Käsereiplanungsbuch. Und da war aber im Gesetz, das ändert sich ja auch immer mal. Und da dran zu bleiben bis sie das Gesetz findet da und sag: ihr könnt Euren Käse auch in einer Höhle lagern, das war ein ganz schöner Prozess. Und Politik: da sind wir sehr engagiert als Jung-Bauern Netzwerk, das kommt ja auch mit rein. Und das ist auch ganz spannend. Wir sind da die einzigen Milchbauern, aber das können wir, wenn es um das Land geht, um Pachtpreise einfach politisch einwirken und durch dass wir eine ganze Gruppe sind von Jungbauern, die ja sonst vermisst werden im ganzen Bereich Bauerntum, weil wir aussterben, und daher ist es wichtig, dass junge Leute nachkommen und eine Vision haben und so. Und gerade, weil wir so aktiv waren zum Thema XXXX in XXXdeutschland haben wir eine ziemlich große Medienaufmerksamkeit bekommen. Und es gibt uns total Kraft die Leute zu treffen und nicht allein zu kämpfen. Alle Nachbarn haben hier 2000 Hektar, das ist halt ein Größen-Machtverhältnis. Und genau auf der anderen Seite politisch kraftvoller aufzutreten als allein. Wir sind die einzigen kleinen, die jetzt mal was anders ausprobieren. Es sind 30 Betriebe, in BUNDESLAND. Handel ist kein Stakeholder, weil wir grad noch nicht verkaufen, weil wir noch nicht pasteurisieren können, die Milch und Rohmilch kann man nur ab Tank abgeben. Und daher geht der Rest zurzeit an die Molkerei.

---

9 I: Wie wichtig sind die einzelnen Stakeholdergruppen für den Betrieb?

---

10 Die Molkerei ist die wichtigste Anspruchsgruppe. Die holen jeden zweiten Tag die Milch ab bei uns, überweisen auch das Geld. Und emotional sind die Leute wichtiger, die uns vor Ort, die uns unterstützen, und die uns im Internet unterstützen gut finden. Es sind 800 Leute, die uns auf Facebook folgen, es ist eine ziemlich krasse Vorstellung, dass 800 Leute uns so begleiten und uns auch mental unterstützen, das ist total wichtig.

---

11 I: Wie groß ist der Einfluss der Unterstützer?

---

12 Die sagen uns, dass sie unsere Ideale gut finden. Ein bisschen Einfluss ist es schon, weil es schon so ist, dass wenn ich ein Angebot rausschicke, als z.B. ein Fleischpaket, dann sind das auch die Leute die die Fleischpakete bestellen. Also dann gibt es schon einen Konsumbezug. Die Unterstützer geben uns wirtschaftliche Möglichkeiten. Potenzial klingt schon wieder so spektakulär. Es gibt ein möglicher Absatzkanal, der ist noch ziemlich klein, es sind 5%. Die Molkerei ist aber zurzeit der größte Absatzkanal.

---

13 I: Wie groß ist das Einflusspotential der Molkerei?

---

14 Eigentlich hat die Molkerei nicht so ein großes Einflusspotential. Die könnten natürlich sagen, die holen nicht mehr ab, dann hätten wir ein großes Problem. Aber dadurch, dass wir mit der Heu Milch ein Produkt machen, das nicht so viele Bauern machen, da man dadurch auch Milchleistung einbüßt, die meisten füttern Silage... Also wenn man Heu Milch macht, dann ist es der Vorteil, dass man der Käse dann besser wird, sag ich

---

mal runtergebrochen, da sind keine Bakterien drin, die in der Silage drin sind, die den Käse manchmal blähen lassen und deswegen ist es von Vorteil. Aber da ist es auch von anderer Art, bei uns holt die XXX Molkerei 500 Liter ab. Jeden zweiten Tag um in XXXX, das ist ein Demeter Betrieb in XXX holen sie 11.000 Liter ab. So ist die Relation. Die sind also nicht auf uns angewiesen also nicht unbedingt. Die Molkerei will uns halten, es gibt nämlich nur zwei Heu Milch Bauern in BUNDESLAND. Es wäre schön, wenn wir Bauern uns vermehrt zusammenschließen könnten, um gemeinsam zusammen zu agieren. Aber es gibt eigentlich kein Forum. Wir kriegen dann immer so mit, die liefern auch die liefern auch. Aber es ist nicht so, dass wir uns da schon bündeln. Bei den neuen Vertragsverhandlungen gab es eine Absprache zwischen Bauern, das haben wir nicht mitbekommen. Das fanden wir total schade.

- 
- 15 I: Ihr macht Crowdfunding. Habt Ihr eine Verantwortung gegenüber dem Stakeholder Funder?
- 
- 16 Finde ich schon. Ich denk immer, wenn wir schon mal eine Ausnahme machen, dann fühle mich immer ein bisschen... ich will halt ehrlich gegenüber denen sein. Auf ganzer Linie.
- 
- 17 I: Was sind Ihre konkreten Erfahrungen mit dem Stakeholder Engagement? Wie seid ihr in den Austausch gegangen?
- 
- 18 Wir haben einen Bauernmarkt gegründet. Jeden Samstag von 10-12 kommen auf Gemüsebauern dazu und eine backt Brot, und Kuchen und Kuchen dazu. Und das ist hier vor Ort, wo wir direkt ein Angebot für eine Öffnungszeit gemacht haben, das sonst bei Bauern auch schwierig ist und auch für uns schwierig ist, weil die Kühe auch immer woanders stehen und immer weit weg vom Stall und nicht so oft hier vor Ort sind. Aber es ist eine direkte Möglichkeit, wann man uns treffen kann, und auch hier kommen mehr dazu. Das hat was mit Dorf Entwicklung zu tun. Der Austausch und so. Und das ist die eine Seite. Und bei der Molkerei war es, einfach weil wir den Abnahmevertag gemacht haben.
- 
- 19 I: Und wie war das mit den Verbrauchern – die Privatverbraucher, die Euch unterstützen über da Internet. Wie habt seid ihr an die Öffentlichkeit gegangen?
- 
- 20 Naja, das kam Einiges zusammen, weil wir für ein paar Preise nominiert waren und ein paar Preise bekommen haben, ein paar Auszeichnungen. Den Gründer Preis XXXXXXXX, hier was ganz Regionales. Dann haben wir den XXXXpreis des XXXXX Netzwerks bekommen, und ich war nominiert als XXXX des Jahres, was eigentlich so ein Industrie Preis ist. Von XXXX so ein krasses Gentechnik positives Unternehmen. Ich war ganz froh, nicht die Finalistin zu sein, aber ich war halt nominiert, und dadurch gab es ganz viel Presse Anfragen, und das hab ich gebündelt mit der Crowdfunding Kampagne - nicht ganz so mit Absicht. Ich hatte Borreliose und konnte nicht. Und als ich die Crowdfunding Kampagne gestartet habe, habe ich halt angerufen, dass die Medien jetzt kommen können. Und so kam das Ganze dann sehr zusammen und dann einfach wenn es so geballt ist, fragt eben noch jemand an und noch jemand. Genau das war dann ziemlich von Reigen von Pressebesuchen. Ich konnte so unsere Message platzieren.
- 
- 21 I: Es war proaktiv von Eurer Seite? Wie war die Reaktion?
- 
- 22 Überauspositiv. Eigentlich ist Landwirtschaft für Crowdfunding ein ziemlich schweres Feld. Was bei uns gut klappt, das wir immer die Kühe mit dabei haben als Lebewesen, wenn wir einen Traktor platzieren würden, würde das nicht so gut sein, oder nur die Käserei ohne Kühe. Wir dachten bei den Kuh Anteilen, die wir ausgegeben haben, bevor wir die Kühe gekauft haben, da war es auch so, dass jeden Tag eine Kuh im Briefkasten war. Ich hatte nur einen Entwurf als ein PFD angehängt, an den Infobrief mit den wir in Kontakt stehen. Es gibt einmal im Quartal also ziemlich selten News von uns, und da hatte ich das nur angehängt. Und das war auch schon krass. Es war also hätte alles nur so drauf gewartet, das wir loslegen, und das sie uns unterstützen können. Jetzt bei dem Crowdfunding war es auch so. Ich habe jetzt grad gestern noch mal die Freibeträge Danke-Schöns verschickt. Es waren also auch Leute, die noch Freibeträge gemacht haben bis zu 500 €, die keinen Gegenwert haben, einfach so, Leute, die ich nicht kenne.
-

Es sind Leute, die nur unsere Bilder gesehen haben. Es sind also eher fernere Verbraucher. Und genau, das hab ich auch noch nicht verstanden, warum die das machen. Es sind ja insgesamt fast 90.000 € die irgendwelche fremden Leute uns gegeben haben. Also da kam weniger von Freunden und Familie. Und ich glaub das, was sie anspricht ist: das ist die Ästhetik. Vom anthroposophischen her gedacht ist es halt so: erst die Fakten also Ökolandbau und dann unsere Ideale, das hat auch ein großen Einfluss. Aber dann, dass es schöne Fotos gibt, das die Kühe draußen leben mit den Kälbern, das spricht die Leute auf einer seelischen ästhetischen Ebene an. Ich glaub, dann sind wir eher bereit sowas einzugehen. Weil es auf jeden Stall für einen Betrieb schön aussieht, wenn er die Tiere auf die Weide lässt, wenn die so rumspringen, oder so, aber sonst spricht Stallhaltung die Leute nicht so an.

- 
- 23 I: Was sind Formen und Kanälen des Stakeholder Engagements?
- 
- 24 Facebook ist wichtig. Newsletter kriegen 300 Leute einmal im Quartal. Der ist auch sehr persönlich. Und da schreiben wir auch ganz persönliche wie es uns mit der ganzen Sache so geht. Und so begleiten die uns auch ein bisschen. Die haben Anteil an der Landwirtschaft.
- 
- 25 I: Wie ist der Austausch mit Molkerei?
- 
- 26 Die testen die Milch dann reden wir mit denen wenn, falls irgendwelche Zahlen auftauchen. Wenn Grenzwerte nicht eingehalten werden, dann besteht Austausch, und sonst ist es halt nur deren Firmenblatt was, wir immer kriegen. Wo wir aber sehr kritisch drauf schauen. Die wurden halt von XXX aufgekauft, der größten XXXer Molkerei und da merken wir halt, wie das abging. Grob gesagt. Dass sie Kosten einsparen, dass sie nur ein XXXe Molkerei dabei haben aber da haben wir ansonsten keinen persönlichen Bezug. Es ist so eine Nutzen-Beziehung. Es gibt keine Möglichkeit Themen zusetzen. Die könnten ja mal alle Bauern einladen das kennt man ja von einer Genossenschaft, aber das ist hier nicht so. Es gibt mit der Molkerei keinen inhaltlichen Austausch. Das müssten wir Bauern uns unter uns organisieren, aber das ist noch ein wenig schwierig. Wir hätten auch Lust drauf, aber im Moment schaffe ich es nicht.
- 
- 27 I: Wie wichtig sind die Anspruchsgruppen für Euch?
- 
- 28 95% Molkerei, 5% Endverbraucher das habe ich ja schon gesagt. Perspektivisch soll es nur 10-12% der Molkerei sein und 80% vermarkten in der direkten Beziehung zu den Kunden. Die haben einen sehr hohen Stellenwert, und darauf arbeiten wir auch zu. Also die Molkerei, mit der gibt es einen Vertrag, der ist sicher da kann nichts passieren. Die haben auch andere schon gekündigt und oder Extras weg gemacht, setzten auf Antibiotika freie Behandlung. Aber bei der Heu Milch, da wissen wir, dass sie keinen andere finden, der das macht. Da sind sie auf jeden Anbieter angewiesen. Und ich krieg das auch von anderen zurückgemeldet, das es im Bioladen keine Heu Milch gibt und da kann ich sagen. Und jetzt im Winter wenn die Kühe kein Gras fressen, dann ist eben die Leistung geringer, da merk ich schon, die würden von uns auch gern mehr abnehmen. Es ist für uns daher ein sicherer Vertrag.
- 
- 29 I: Wieviel Ressourcen bindet das Stakeholder Engagement?
- 
- 30 Schon viele, die haben wir aber auch frei, weil ich mit der Borreliose nicht mehr körperlich arbeiten konnte. Also ich mache, meine Stelle, war 30% Bürokratie und 70% Medien. Jetzt bin ich schwanger, daher ging es für direkt so weiter. Eigentlich bin ich nicht im Betrieb. Ich war in Elternzeit und jetzt habe ich mich selbstständig gemacht mit Öffentlichkeitsarbeit und Bildungsarbeit. Und ich bin nicht die mitarbeitende Ehefrau, wie es oft so klassisch ist. Ich engagiere mich ich bekomme keine Geld dafür. Das ist total schwierig. Auf für andere Betriebe, wenn die jemanden einstellen für Marketing dann ist das total schwierig. Wir haben einen Mitarbeiter, das sind also mit meinem Mann sind das 1,8 Arbeitskräfte, Zusätzlich eine Stelle halt 0,3 Bürokratie und 0,7 für ehrenamtlich für die Kommunikation.
- 
- 31 I: Hat das Stakeholder Engagement die Geschäftsstrategie beeinflusst?
- 
- 32 Wir hatten auf dem Schirm, dass Landwirtschaft nur funktionieren kann, in
-

Zusammenarbeit mit dem Verbraucher. Es ist für uns ein strategisches Ziel. Es ist durch die solidarische Landwirtschaft, die ist ja so gedacht, dass man im Kontakt mit den Verbrauchern steht. Aber in der Tat ist das ziemlich besonders, die anderen Bauern denken immer, die Verbraucher sind unsere Feinde so – die normalen Bauern. Es ist ja blöd, wenn man vorher was anders kennt. Wir kennen es nur so. Ich denk schon manchmal drüber nach wenn wir auswandern würden, wenn wir einfach unsere Milch verarbeiten dürften wie wir wollen oder in der Schweiz, da sind die Käsereien nicht so high-end wie wir die jetzt bauen müssen. Ich denke da schon drüber nach, aber es ist nichts, was mich täglich stört und beschäftigt. Es geht auch um das Annehmen der Umwelt, wie sie ist. Auch wenn manches es blöd ist. Die Krankenkasse zum Beispiel: die Bedingungen sind richtig scheiße. Die tötet uns. Die Krankenkasse wir werden halt eingeschätzt nach Hektar, und die stufen uns total hoch ein. Wir haben aus Hartz 4 heraus gegründet, das war total gut, dann hat das Job Center das immer bezahlt. Und ich bleibt jetzt aber bei der AOK. Aber auch das ist auch ziemlich schwierig das durchzusetzen, auch deshalb bin ich keine mitarbeitende Ehefrau. Die AOK ist so drauf: Wir machen uns Sorgen, um ihren Versicherungsschutz, wie können wir das angehen? Und dagegen die landwirtschaftliche Kasse schreibt: bitte bezahlen sie jetzt innerhalb von 5 Tagen 2500 Euro sonst kommt der Gerichtsvollzieher. Und der kommt dann auch gleich. So sind die drauf, das ist echt schlimm.

---

33 I: Hat sich das Wirtschaften verändert durch die Stakeholder Engagement

---

34 Wir findet es halt schön, und auch andere Bauern können es schön finden, dass die Kälber an den Kühen nuckeln. Die denken nur daran: dann haben wir nicht genug Geld. Wir dachten von Anfang an anders rum. Wir hatten es von Anfang an so gedacht. Deshalb interessiert es auch uns, was die Verbraucher wollen, weil wir grad es angefangen haben. Und es war sehr spannend dieser Wechsel, wir haben ja vorher auch Milch konsumiert, und es dann selber zu machen. Es selber in der Hand zu haben. Und da bin ich auch sehr aktiv auch andere zu aktivieren das auszuprobieren. Und da kriegen wir auch schon wegen der Medienpräsenz, Anrufe, die fragen, wie macht ihr das denn, wie kann das gehen, ich will das auch ausprobieren. Und ob es auf der Weide melken oder mit den Ammen oder ob es alte Rassen züchten ist. Und ich würde sagen, dass es ist ein schönes Gefühl, weil man merkt, dass die eigene Ideale mit dem zusammen passen. Und es ist noch ein bisschen unklar, werden die dann auch die Milch kaufen, wenn sie die denn kriegen können also noch mal woanders kaufen könnten als hier vor Ort. Das kann ich nicht einschätzen. Andere haben es leichter, die könne das schon sagen. Es kann ja auch sein, das sie sagen total toll, aber kaufen tun sie dann doch bei Aldi. Ich kenne das aus meiner Familie. Ich bin ja ein Aldi Kind. Und kann das sehr gut beobachten, wo die konsumieren, auch wenn die mich kennen und genau wissen, was da läuft und für die Meisten ist es schon eine Macht der Gewohnheit.

---

35 I: Was sind Erfolgsfaktoren für Stakeholder Engagement in Hinblick auf die Verbraucher?

---

36 Ich würde halt sagen, die schönen Fotos, von Tieren in der Natur und dann halt schon, dass es was tiefer Seelisches. Wir sind halt Säugetiere, wenn wir uns da reinfühlen, dass die Kälber mit 14 Tagen durch Deutschland gekarrt werden. Und dann nur noch mit Antibiotikum überleben. Die sonst verkauft werden. Und wenn wir uns vorstellen, dass unser Kind weggenommen werden würde, uns würde das mit dem passieren. Wenn es wirklich so nah wird, dann das ist auf jeden Fall gut, wenn man das so nah erklären kann und es ist tatsächlich auch so verrückt, das Veganer auf die Weide kommen und mit uns beim Melken auf der Weide dabei sind und sagen, die Milch könnte ich trinken, weil sie nicht so eine Industrie Konzernmilch ist. Weil da halt mehr drin steckt und das ist das Krasseste, was dabei herauskommt.

---

37 Es ist das ganzheitliche Herangehen, wirklich alles zu machen, was möglich ist und keinen Kompromiss eingehen. Also jetzt nicht sagen, wir nehmen jetzt doch Holstein Friesean, wir brauchen jetzt Milch. Sonst wir gucken jetzt, dass wir einen modernen Braunkiep Bullen kriegen, um ein bisschen mehr Milch reinzukriegen. Die haben schon ganz schön wenig Milch. Wir haben mit mehr Milchleistung gerechnet. Aber wir wollen nicht ganz abweichen. So dass für den Verbraucher noch gut aussieht, und ist immer noch gut. Aber sind dann nicht mehr ausschließlich gefährdeten Rassen sozusagen, das

---

ist auch grad ein abwägen. Sehen unsere Verbraucher das so? Genau gucken die da so genau hin oder ist es doch ein wenig egal. Wenn jemand kommt, dann findet er die Kälber süß. Wer er auf den Nachbarhof geht, zu den Kälber in den Iglus, dann findet er die auch süß. Man muss auch echt krass sensibilisieren auf diese Werte. Das finden die Menschen auf gut, was zu lernen Bildungsaspekt damit reinzubringen und dann auch direkt zu partizipieren. Direkt partizipieren zu können. Bilder, Videos, Authentizität, wenn man uns im Fernsehen sieht, dabei auch menschlich zu bleiben. Ich rede nicht nur über meine Ideale sondern auch darüber, dass ich ein Aldi Kind bin. Halt die alte Seite auch zu kennen, und es auch zu sagen, dass es schwierig ist die Familie unter einen Hut zu bringen im Betrieb. Authentisches.

---

38 I: Sind soziale Medien für Euch ein Erfolgsfaktor?

39 Facebook ist super praktisch. Ich bin ja super kritisch gegen über Google Angeboten. Aber es ist ein total krasser Schneeball Effekt. Das ist ja nochmal mehr. Wir hatten 300 Folger, Leute die Abonnenten von unserer Facebook Seite. Und jetzt nach dem Medientrübelsind es 800. Und es werden immer mehr auch beim Newsletter. Und da haben wir noch mal mehr gemerkt, wenn man einmal einen großen Artikel in einer großen Zeitung hat wie den einen in der Süddeutschen, die wird halt überall gelesen und oben wird oben geratet bei Facebook, und da wurde 1000 mal pro Stunde angeklickt. Das war krass zu sehen wie das hoch ging. Es war krass zu sehen. Ich muss noch mal genau nachschauen, wie wieviel Klicks es waren. Aber ich hab im Kopf etwas von 9000 aber vielleicht waren es 2000. Aber dadurch ist ein Buchverlag aufmerksam geworden. Es hat noch viel mehr Effekt.

---

40 I: Wie sehen Sie Chancen und Risiken vom Stakeholder Dialog?

41 Wenn wir einen Skandal hätten. Wenn mal eine komische Krankheit bei uns auftritt. Aber dieses Risiko hat jeder Bauern, z.B. BSE. Da hat man ja auch gemerkt wie wichtig es ist, den direkten Bezug zu den Verbrauchern zu haben, z.B. jetzt mit der Vogelgruppe merken es ja auch manche Eierproduzenten schon, das man wirklich krass aufklären muss, was da eigentlich grad passiert, weil das in den Medien falsch dargestellt wird. Ich denke dann immer gleich, wie käme man da wieder raus. Aber das Risiko läge nicht in unserer Hand,

---

42 I: Was sind die Erfolgsfaktoren mit der Molkerei:

43 Die Nische Heumilch zu besetzen.

---

44 I: Gibt es etwas was wir noch nicht besprochen haben?

45 Was vielleicht noch.... Beim Newsletter habe ich eine kleine Frage mit rein gemacht: warum bist Du interessiert? Sonst finde ich das so einseitig. Ich will auf wissen, warum die auf uns zukommen. Und da schreiben echt die meisten rein „Mutter Kind Beziehung“. „Endlich mal jemand, der es richtig macht“ und glaub das ist echt das Hauptding, das die Leute gut finden. Das ist das Wichtigste bei unserem Betrieb. Ich wusste nicht, dass es so wichtig wird. Wir haben halt von Anfang an gesagt, wir fangen mit allen Idealen an. Und das fanden von Anfang an auch die Leute gut. Aber das wussten wir natürlich nicht. Das haben wir aus unserer inneren Stimme gemacht, das ist kein Marketing. Wir machen das nicht, weil es schick aussieht. Und ich glaub, das checken die Leute auch. Ich glaub, dass find ich auch noch gut, wenn das darin vorkommt, weil es nicht einfach ist, auf diesen Zug aufzuspringen, weil wenn die Leute genau hingucken, dann sehen die Leute, krass das sind Leute, die haben überhaupt keine Ahnung. Ich habe das auf der BioFach, der größten LifeWelt BioMesse der Welt gemerkt, da konnte man voll sehen, das die die Pioniere, die stehen wirklich dahinter und haben Ideale. Und das sind die sagen, mit Bio machen wir jetzt richtig Asche. Das konnte man im ersten Satz spüren. Und ich glaubt, das spüren die Leute auch, dass wir es echt ernst meinen, Bauern aus Leidenschaft sind, dass es uns echt am Herzen liegt – die Kühe. Das ist Gefühl und das andere nachgestellt ist, das ist so das wichtigste.

---

46 I: das ist das was die Arbeit ausmacht.

---

47 Mitarbeiter 1,8 Liter zu verarbeitender Liter 150 Liter.

---

- 
- 48 Ich denke immer, wir haben jung angefangen. Wir sind 27. Wir sind nicht grad überschuldet, das ist ein Ansatz wo wir kleine Bank im Nacken haben, nur die Leute. Da denke ich auch immer, wenn es mit den Jahren nicht klappt, dann können wir auch was anderes machen. Die Option steht uns immer offen. Dadurch kann ich locker bleiben. Woanders, sind Leute total verschuldet und kommen überhaupt nicht mehr aus der Mühle.
- 
- 49 I: Das ist ja interessant. Es gibt ja eine Verantwortung den Tieren gegenüber?
- 
- 50 Wenn es an meine Eingemachtes gehen würde (...) von Harzt 4 kann man leben. Es ist ja nicht so die Gefährdung, aber da es ist. Ich finde es komisch, dass ich die Tiere so leicht schlachten kann, aber ich weiß ja auch, das sind nur XXXX Kühe, weil ich das hier gerade für sie arrangiere. Und wenn das nicht klappen sollte, dann wollen die Verbraucher es nicht, das ist ja auch ein direkter Bezug. Wenn die Verbraucher dies nicht wollen würden, dann müssten wir uns was anderes ausdenken. Das ist cool, dass die Verbraucher uns unterstützen. Wenn das ja von Innen nicht mehr kommt, weil wir Auflagen weil irgend Amt was krasses, das ist dann so punktuell, wenn die Stress machen, irgendwelche komischen Unterlagen von uns wollen, dann kommt das Ja immer von außen. Dieser Zuspruch ist echt ein wichtiges Ding.
- 
- 51 Ich finde beides spannend. Auch so einen 300 er Betrieb mal umzustellen auf unsere Ideale, weil natürlich alle sagen: ja mit 30 Tieren so rum zu tütteln geht ja, aber mit mehr geht halt nicht. Und das würde ich echt gern beweisen, dass es möglich ist. Aber genau, darum geht es ein bisschen, dabei locker zu bleiben, bei allem, was mir wichtig ist. Das wir nicht so schnell anders werden. Aber es ist immer noch eine Möglichkeit. Bevor ich sterbe, weil ich verhungere ..... Aber das ist eben auch der Unterschied, da sind wir nicht total abgespaced. Wie ein anderer, der sich voll darauf versteift. Es ist alles total wichtig, aber es gibt auch noch andere Sache, die wichtig sind.
- 
- 52 I: Um noch mal auf die Stakeholder Crowdfunder zurückzukommen. Wie sehen Sie das Verhältnis zwischen Bank und Crowdfunder?
- 
- 53 Das Verhältnis ist total gestreut, deshalb geht es. Es ist besser auszuhalten. Es sind halt irgendwie 550 Leute, und wenn sich mal zwei beschweren, dann ist es anstrengend. Muss ich auch damit umgehen, es ist aber nicht so als wenn die Bank sagt, das geht gar. Muss ich auch damit umgehen, es ist aber nicht so als wenn die Bank sagt, das geht gar nicht. Deswegen ist es ein viel besseres Gefühl. MUSTERMANN sagt immer: Lieber 1000 Leute im Rücken als die Bank im Nacken. Auch wenn die Kuhanteilszeichner jetzt kündigen würden, dann würden nie alle auf einmal kündigen. Die können sich gar nicht so absprechen, dass sie alle auf einmal sagen würden, das geht jetzt gar nicht. Jetzt kündigen wir, das ist ganz cool. Positiver Einfluss aber geringe Abhängigkeit weil Einfluss gestreut ist. nicht. Deswegen ist es ein viel besseres Gefühl.
- 

## Interview B

- 
- 1 I: Beschreiben Sie bitte, mir wie sieht ihr Geschäftsumfeld zurzeit aus?
- 
- 2 Die BETRIEB B ist ein Handelsunternehmen. Die BETRIEB B GmbH sind 3 Landwirte: und die drei landwirtschaftlichen Betriebe und produzieren Biomilch. Die Gesellschaft kauft die Rohmilch von den Drei Höfen und lässt sie abfüllen in Trinkmilch und Jogurt und dann handelt die GmbH die Milch in den Einzelhandel und Großhandel. Und die Landwirte kriegen die Rohmilch vergütet von der GmbH-. Das ist das Konstrukt dieser Unternehmung. Darüber hinaus hat diese GmbH auch ein Ziel in unseren Visitenkarte steht unten „Regionale Werte“ schaffen, das ist uns ein großer Ansatz. Wertschöpfung wieder in unserer Region zurückzubringen, zu etablieren und weitere schaffen. Durch die Gründung unserer Unternehmung haben wir schon eine Vollzeitkraft einstellen können wir haben schon Arbeitsplätze schaffen können. Wir haben unsern Kooperationspartner die Meierei XXX, die unsere Milch abfüllt und verarbeitet, quasi einen Auftrag Aufträge beschert und Wertschöpfung, dass die auch ihre Mitarbeiter beschäftigen können. Drüber hinaus haben wir die Marke geschaffen die NAME Milch,
-

die immer publikler wird nicht nur im Umfeld nicht nur lokal und regional sondern auch bundesweit. Mittlerweile hat sie eine Bekanntheit entgegen kommt und auch Nachfragen aus dem Bundesgebiet über unser Konzept und über unser Handeln was dahinter steckt und daher gehe ich davon aus dass unsere Marke in den nächsten fünf Jahren eine sehr gekannt und sehr wertvolle Marke wird und wir ja auch kooperativ sind aufgrund unserer Gemeinwohl Bilanzierung und dem Denken und Handel der Gemeinwohl Ökonomie ist unserer Maxime, zu kooperieren statt zu konkurrieren und wir gern bereit sind Berufskollegen aus dem ganzen Bundesgebiet unser Konzept weiter zugeben gegen Lizenzgebühren. Das auch in Bayern die NAME Milch geben kann mit der leckeren Bayrischen Milch.

3 I: Was für Herausforderungen finden sie den in diesem Milchmarkt. Wie sie das aus ihrer Perspektive aus?=  
 3

4 Entstanden ist die Idee der Öko BETRIEB B nach der ersten Milchkrise. Die hatten wird ja 2008, 2009 da haben wir das Gleiche durchlitten, was wir auch aktuell noch haben. Die Krise ist gegenwärtig, die wird sich auch nicht verziehen. Da haben wir gesagt, unter uns unter den Kollegen, wir kannten uns da ja schon: so ein Irrsinn kann nicht weiter gehen. Ich kann nur berichten aus meinem Leben, wie ich kleiner Steppke war von 7 8 Jahren wurde die Meierin hier im Ort geschlossen. Hier gab es lokale Wertschöpfung, es gab leckere Milch. Produkte direkt aus dem Ort jeder Bürger konnte sich aus dem Laden lokal was holen und die Produkte wurden auch in den Nachbarorten vertrieben. Das war sehr gut und dann fing es an und dann fing es an ihr müsst größer werden. Und die EU Politik kam dazu. Es hieß ihr müsst größer werden, dann wird alles besser werden. Das waren so die Synergien und alles wird günstiger, das war die Mär die heute noch gilt. Und das ging immer so weiter. Dann wurde unsere Meierei hier geschlossen. Wir haben uns dann einer anderen angeschlossen., und STADT B1, das ist ein Nachbarort, schon ein wenig größerer Ort, das ging ein paar Jahre gut, dann hieß es wieder ihr seid viel zu kleine, ihr müsst größer werden, wieder das gleiche Prozedere Fusionen und jedes Mal, was ich im Nachgang, was ich als Erwachsener nachvollzogen hab: es wurde regionale Wertschöpfung zerstört, Sachwerte wurden zerstört und es wurden auch eine Biodiversität in der Produktvielfalt ist verloren gegangen. Es gibt die Marken und die Spezialitäten, die diese kleinen Meiereien hatten, die sind weg. Und das ist auch Tradition, die weg ist. Und dann 2009 das gleiche noch mal, wir kannten das schon immer die gleiche Mär. Wir haben damals an die XXX Meierei geliefert, das ist im Osten das war damals eine die einzige die Meier die Bio Milch verarbeitet hat, für die Marke NAME, da waren wir dabei. Und dann ging es da wieder los. Es hieß, die Meierei XXX muss jetzt fusionieren mit Hansano Milch, XXX ist wieder zu klein. Das Unternehmen Meierei XXX hat damals 50 Mio. Liter Milch verarbeitet Hansano 500 Mio. Liter. Das war keine Partnerschaft auf gleicher Ebene. Es ließ nach dem gleichen Prinzip wie immer. Der Große schluckt den Kleinen weg. Zack. Also ich war einer der wenigen der aufgestanden ist und gesagt hat: Leute macht den Quatsch nicht mit, ihr wisst doch wohin es führt. Immer nach dem Prinzip und es entsteht wieder nur Verlust für alle Beteiligten Und auch da war es wieder so: die Meierei XXX da steht heute die Ruine noch mitten im Ort. Ein tolles Objekt mitten im Ort. Da hätten richtig was Schönes draus machen können. Die Ruine steht da noch. Das Fatale ist es, waren 25 Arbeitsplätze alle weg. Und in diesem Standort ist in den Jahren davor noch in Wärme-Energie investiert worden, Nachhaltigkeitskonzepte 1 Millionen Euro, was die Landwirte aufgebracht haben, durch Verzicht auf Milchgeld und alles weg. Vernichtet! Um die Mär, das war 2009, nach dem wir die erste Milchkrise durchlebt haben. Und die meisten Kollegen haben dem Irrsinn wieder zugestimmt. So. Ein paar Jahre ging es wieder. Was haben wir die letzten 2 Jahre erlebt?? Das Gleiche wieder. Wir sind wieder in einer Krise. Der Milchpreis war bei 18, 19 Cent. Und es ist nichts Nachhaltiges bei den Landwirten durch die große Fusion, den Wechsel, nichts ist angekommen. Und diese Pseudogenossenschaften, die nochmal außen dargestellt sind die Arla oder DMK oder wie sie heißen, das sind AGs. Und dann gibt es eine Pseudogenossenschaft, wo die Landwirte drin sind. Und das ist ganz klar ein super ausgeklügeltes System in den AGs werden die großen Gehälter gezahlt, da fahren die großen Dienstwagen und da werden die Gewinne verteilt. In die Genossenschaft der Landwirte werden immer die Verluste reingefahren und die werden kurz gehalten, so dass es grad zu leben reicht, nicht zu viel, grad so, dass es irgendwie funktioniert, das ist ein ganz ausgeklügeltes System.

90% oder 95% meiner Kollegen fallen darauf immer noch rein und glauben die Mär. Noch größer, noch mehr. Da haben wir gesagt 2009: wir haben es satt. Das machen wir nicht mehr mit. Wir machen selbst was, wir wollen gern wieder Einfluss haben, was mit unserer Milch passiert. Wir produzieren hier eine richtig leckere, regionale Milch und wir wollen auch, dass sie kurze Wege findet, und dass sie frisch mit kurzen Wegen beim Verbraucher auf dem Tisch landet. Das ist unser größter Wunsch. Und am Ende auch noch eine entsprechende Entlohnung dazu. Und das kriegen wir nur hin, wenn wir selber was machen.

- 
- 5 Wahnsinn und diese leeren Versprechungen. Da ist die Idee des Öko-BETRIEB B entstanden. Die Idee ist und war selber für die Vermarktung der Milch und der daraus folgenden Produkten zu sorgen, sich selber initiativ in den Prozess einzubringen. Und dementsprechend dann durch die ganze Zeit und Investition in den Prozess am Ende eine angemessene Entlohnung zu bekommen, das war uns wichtig. Und diese Idee ist da geboren vor exakt 6 Jahren haben wir den ersten Schritt gewagt haben die GmbH gegründet und haben ein Jahr Zeit gelassen für Recherche und Entwicklung der Marke. Bevor wir dann in den Markt eingetreten sind. Und wir sind erst ein Jahr später im April 2014 dann in den Markt mit der ersten abgefüllten Milch in den Markt gekommen. Und das Jahr da haben wir echt Recherche betrieben, und es ist Wahnsinn was im Milchfluss Europa weit oder sogar weltweit passiert. Wir sind so weit gegangen, dass wir uns echt viel angeguckt haben bei gleichgesinnten Berufskollegen, die kleine Molkereien haben, wo wir uns dort und haben selber recherchiert im Netz und wo auch immer. Und die Milchflüsse der Rohmilch mal zu erarbeiten und zu erkunden und wie die Verarbeitung stattfindet wie die Verhältnisse sind. Und da ist uns teilweise richtig schlecht geworden, wie schlimm das schon ist.
- 
- 6 I: Wenn wir auf die Stakeholder zu sprechen kommen. Wer ist denn in Ihrem Umfeld besonders wichtig?
- 
- 7 Der Verbraucher. In dem Jahr, wo wir denn recherchiert haben, das war sehr spannend, wie wir unsere Idee geboren haben und auch versucht haben Schnittstellen im Ministerium oder Landesministerin zu kriegen, da hatten wir noch eine XXX Regierung unter NAME B1 damals Ministerpräsident. Die haben uns eiskalt abblitzen lassen, so n Quatsch brauchen wir sowieso nicht. Da haben wir null Beistand bekommen. Da waren wir ziemlich gefrustet. Aber wir haben uns nicht von unserem Weg abbringen lassen. Wir haben weitergemacht. Aber wir sind Netzwerker von Anfang an, wir sind überall aufgekreuzt, wo Veranstaltungen waren und wo es um Verbraucherschutz oder um Beteiligung von Konsumenten oder eben Öffentlichkeitsgeschichten und irgendwie haben wir auf einer solchen Veranstaltung eine Dame aus dem XXXministerium der STADT B2 kennengelernt. Total genial. Die war denn ja für "Aus der Region für die Region" zuständig, das war so ein Projekt damals, da war sie die fand uns toll. Die hat uns in STADT B2 Sachen zu geschustert, wo wir uns präsentieren konnten. Klimawoche STADT B2, das war das erste Möglichkeit.
- 
- 8 [KURZE UNTERBRECHUNG DURCH EINTRITT EINES KOLLEGEN UND EINE NACHFRAGE]
- 
- 9 I: Wie war das mit der Stakeholder Gruppe Politiker?
- 
- 10 Es war unser Glück, dass wir Frau NAME kennengelernt haben der STADT B2, die hat das Resort on der Region für die Region begleitet, und die haben wir kennengelernt und die hat uns die Möglichkeit gegeben, Veranstaltungen zu besuchen und uns dort zu präsentieren. Erster guter Auftritt war dann Klimawoche STADT B2, da war vor dem Europazentrum, weiß ich noch, ein kleiner Markt aufgebaut. Wir haben uns präsentiert ganz einfach wir haben nur einen Stehtisch gehabt. Wir hatten dann Dummies von unserer Agentur, wir hatten noch keine richtige Milch und dann haben wir pasteurisierte Milch vom Hof mitgenommen, und die dort verkostet, und so unsere Tüten getestet, wie die Leute darauf ansprechen. Und da merkte man schon das Interesse der Großstädter.
- 
- 11 An solchen Geschichte und die gucken uns verdattert an. Und fragen Ihr seid wirklich Bauern? Ja, das ist unsere Milch, das war das spannende daran. Das haben wir heute noch, wenn wir heute im Einzelhandel stehen und Milch verkosten und von meinen
-



Kühen und von meiner Milch sprechen, dann gucken mich die Verbrauchern an. Wie Du bist Bauer? Ja ich bin sind richtiger Bauern. Und da haben wir gemerkt, was für ein Pfund das ist, wenn man diesen direkten Kontakt zum Verbraucher schafft und den zu knüpfen.

- 
- 12 I: Wie sieht das aus? Wie ist denn die Beziehung zum Stakeholder Handel?
- 
- 13 Der Handel ist nicht raus. Den Handel brauchen wir ja, denn wollen wir nicht verpönen. Den Handel brauchen wir als Plattform, wo wir die Waren tauschen können. Mit dem Endverbraucher. Aber der Endverbraucher mit seiner Konsumgewohnheit steuert das Warensortiment des Handels. Wenn Waren nicht gekauft werden, werden sie ausgelistet. Wenn bei Waren keine Nachfrage vom Endverbraucher kommuniziert wird, kommen auch keine neuen Waren ins Sortiment. Das ist einfach so, das haben wir gemerkt. Was für uns das Merkwürdige war, als wir soweit waren, wir hatten unsere Verpackung fertig, wir hatten unser Konzept, da sind wir losgegangen und haben das vorgestellt beim Handel. Der Handel ist uns wichtig. Wir sind angefangen mit dem Naturkosthandel hier zweihundert Meter weiter und Naturhandel NAME, den kannten wir schon, da sind wir Kunden mit unserem eigenen Hofladen. Dem haben wir also unser Konzept vorgestellt, erstmal war die Reaktion zurückhaltender. Aber als sie es verstanden haben, haben sie uns die Möglichkeiten gegeben, uns auszuprobieren. Sie haben uns die Möglichkeit gegeben und den Weg in den Naturkosthandel geebnet Sie hatten zwar schon Milch aber euer Konzept ist noch anders und interessanter mit NAME Milch, wir versuchen das mal. Das war der Startschuss, dass die gesagt haben: wir listen Euch.
- 
- 14 Und so sind wir angefangen. Und wir haben ein paar hundert Liter abgefüllt, und wir sind dann losgefahren in den Naturkostfachhandel in den STADT B2 Raum und haben uns vorgestellt und haben gesagt: das ist unser Konzept das ist unsere Milch und wenn ihr uns nehmen wollt, könnt ihr uns über den Naturkost Fachhandel bestellen. Darüber läuft die Logistik. Das funktionierte dann auch ganz gut im Kleinen. Wir sind ganz langsam in Gang gekommen. Wir haben dann Verkostungen in Biofachläden gemacht Und wir haben dann unsere Erfahrungen gesammelt, wie man das macht. Und wir merkten dann schon, das reicht dann nicht , die Menge dann dementsprechend dem Absatz weiter zu generieren, dass wir die Milch von allen Höfen unterkriegen. Und haben wir uns dafür geöffnet noch andere Biofachhandel und den regionalen und LEH. Das heißt wir haben uns dann vorgestellt bei der Rewe, der Edeka, bei der Coop. Da haben wir uns überall vorstellt, was hier so regional ist. Edeka waren die schlimmsten von allen. Wir haben wir uns vorgestellt bei der Edeka XXX, in STADT B3 das waren die Schlimmsten. Haben wir uns vorgestellt mit unserem Konzept. Und dann haben wir die zu uns gesagt, so richtig kack frech: Es ist toll, was sie da machen. Aber wenn sie bei uns ins Sortiment wollen, dann müssen sie Regalgeld bezahlen also Eintrittsgeld und wir erzählen ihnen dann, was ihre Milch dann kosten wird. Und wir haben gesagt: danke. Darum sitzen wir hier grad nicht, so wollen wir eben nicht. Da war Edeka schon raus. COOP hatte ein paar Läden zu testen gegeben, so eine Spielwiese, da haben wir noch ein paar von. Wo wir auf direkten Weg auf Strecke anliefern. Bei der Rewe war es etwas spannender. Da hatten die den ersten Kontakt so ziemlich zu Anfang auf der Klimawoche in STADT B2 . Da hat uns eine Dame angesprochen, sich das Konzept angehört. Wir haben uns ausgetauscht. Und ab und zu Kontakt gehabt. Dann passierte Lange nicht, dann hat sie auch noch gewechselt. Und hat ihren Nachfolger vorgestellt, aber es kam auch nicht in die Gänge, aber nach zwei Jahren stand hier auf einmal einer mit Rewe Auto auf dem Hof, und sagte ich bin der und der ich kommt von Rewe XXX MoPro Sortiment: wir wollen sie jetzt Listen. Ich habe geguckt, gut denn habe ich ihn rein gebeten. Dann hat er mir erzählt, wir wollen sie jetzt listen und kam mit so einem Packen Papier an, das wir dann zusammen ausgefüllt haben, das hat er zum Glück mit mir gemacht und da Kleingedruckte habe ich mir auch gar nicht durchgelesen: Denn, wenn man das tut, kann man am Ende nicht unterschreiben, ganz egal, wir haben es gemacht. Und es hat 9 Woche gedauert, bis wir dann im Dortmund ins System den Konzern eingelistet wurden. Das hat 9 Wochen gedauert. Dann kam er irgendwann wieder und hatte eine Liste von 100 Läden, aus STADT B2 und dem STADT B2er Rand. Sie stellen sich da vor, sie sind im Sortiment. Die Läden müssen nur noch auf den Knopf drücken. Wir haben nie über Preise mit denen gesprochen. Das war total genial. Das war der erste
-

Handelspartner, der nicht nach dem Preis gefragt hat. Der gesagt hat, was ist der Einkaufspreis und dann haben die paar Cent drauf gelegt. Total genial. Mittlerweile haben wir von 100 so sag ich mal 30 Gute, mit denen wir gerne zusammenarbeiten. Das sind vor allem inhabergeführte Läden. Und das macht wirklich Spaß. Da dürfen wir ein- und ausgehen. Da machen wir wirklich Regalpflege. Und mittlerweile haben wir es bei den Edekanern haben wir es auch so gemacht. Wir haben uns die rausgepickt, die Inhaber geführt sind. Und da haben wir auch so 10 gute Edekaner, wo es läuft und macht Spaß und das wollen wir auch gar nicht mehr missen und auf der anderen Seite im Naturfachhandel, über den Großhandel klappt es auch, wir haben da unserer Menge gefunden. Und die Aufteilung 50 50. 50% geht über Großhandel und 50% machen wir lokal und regional im STADT B2er Raum. Das sind für uns wichtige Stakeholder.

- 
- 15 I: Wie sieht es mit anderen Stakeholdern aus? Mitbewerber? Wie waren die Reaktionen?
- 
- 16 Wir sind ja mal zu fünf gestartet und nur noch drei sind übrig geblieben. Einer der 5 hatte keine Lust sich selber mit Manpower einzubringen und finanziell wollte er sich nicht groß aus dem Fenster lehnen, der wollte eigentlich nur einen guten Preis für seine Milch kriegen. Und das funktionierte nicht. Und der andere hat wieder auf konventionell umgestellt. Und das war für uns ein Glückfall. Weil wir 3 von der Struktur ziemlich ähnlich sind, und die andern beiden waren eher die Großen. Die auch eher so betriebswirtschaftlich orientiert waren. Umso größer umso besser auch im Biosektor. Und das war für uns nicht in der Hinsicht nachhaltig, weil sie jetzt diese Differenzierung, die wir jetzt auch darstellen können, nicht gebracht hätten, das hätten die gar nicht hingekriegt, da wären die auch von der Persönlichkeit gar nicht bereit gewesen
- 
- 17 I: Wie ist es mit anderen aus? Anwohner als Stakeholder?
- 
- 18 Wir haben hier im Nachbarort einen sehr gut sortierten Edeka Markt, da ist unsere Milch immer ausverkauft. Wir haben im Moment gar nicht so viel. Wir könnten im Moment noch mehr umsetzen. Da merkt man schon, dass unsere Milch Favorit ist, auch unser Jogurt, und wir fangen auch an mit einem Fleisch Sortiment und Wurstwaren. Und da dürfen wir uns auch ausprobieren und testen. Und das funktioniert sehr gut, das merken wir grad. Da gehen die Leute in dort einkaufen, aus unserem Dorf und aus den naheliegenden anderen Dörfern. Das merken wir schon die Gruppe der Beste Ager, die aus früherer Zeit noch frische Milch kennt und auch dementsprechend honoriert, und auch junge Erwachsene so Mitte Ende 20, die sich immer mehr interessiert für Nachhaltigkeit und solche Geschichten, und da haben wir einen Rücklauf. Das ist gewollt, dass sie jeder Zeit auf dem Hof bei uns das anschauen könne, wie wir unsere Tiere halten, wie das gemacht wird. Und das ist auch ein Teil unseres Marketings. Bei mir auf dem Hof kann jeder kommen, wann er möchte, wir schicken nie einen weg. Wenn ich mir die Stunde Zeit nehme, geh ich mit über den Hof, zeig meine Tiere. Dann ist es so, dass diese Besucher schon Multiplikator für uns sind. Diese Menschen tragen es in ihre Familien und Freundeskreise weiter. Und das merken wir schon.
- 
- 19 I: Wie äußert sich die Bedeutung der Stakeholdergruppen für den Betrieb?
- 
- 20 Wer immer unwichtiger für uns wird, ist die Politik. Weil, wie gesagt, wir haben Kontakte, auch ins Ministerium, das klappt auch sehr gut wir dürfen auf Messen mit, wo das Ministerium halt sich dann zeigt, z.B. die Biofach, da sind wir schon das dritte Jahr jetzt mit, das hat das Ministerium von BUNDESLAND einen großen Stand mit ein paar Unternehmung die Bio waren, aber eher nur Verarbeiter aus dem kommerziellen Bereich. Wir sind die einzigen richtigen Bios, darum nehmen sie uns auch gern mit. Also das ist schon spannend. Und auf der andere Seite ist es so, wir haben dann auch schon mal Anfragen, wenn es Themen gibt, dass eine Meinung eingeholt wird bei uns, aber letztendlich sehen wir, aus meiner Feststellung, wie weit die EU Politik ins unsere Lokalität rein regiert. Und die Agrarsubventionsgeschichte und die wird auf der EU Ebene verzapft. Und da müsste ja was geändert werden, damit nicht dieser Irrsinn so weiter geht und damit nicht wie momentan die Subvention mit der Gießkanne verteilt werden, übers Land. Umso größer ein Betrieb, umso mehr kriegt er. Das widerspricht ja genau dem, was wir machen. Wenn es nach uns ginge, müsste die Förderung so wie sie jetzt ist, von heute auf morgen eingestellt werden, und dann müsste es ein System
-

geben, was dann nicht die große Agrar- Industrie fördert. Die größte Agrarsubventionsempfänger sind merkwürdigerweise große Konzerne wie halt Unilever oder wie sie alle heißen, die kriegen die Agrar Subventionen.

- 
- 21 I: Wie sieht es mit dem Einflusspotential der Stakeholder aus? Wer hat Einfluss aus ihr Unternehmen?
- 
- 22 Auf uns hat keiner mehr Einfluss, weil wir selbstständig sind – das ist ja definitiv so. Wir haben die enge Kooperation mit den Konsumenten, mit dem Verbraucher, die nutzen wir. Sie danken es uns, weil sie einerseits unsere Produkte konsumieren. Die wirtschaftliche Grundlage ist gegeben. Auf der anderen Seite sind wir mittlerweile politisch geworden. Das merkt man dann auch diese Woche. Das so viel Medien, das Thema mutttergebundene Kälberaufzucht, das Thema ja auch rauf und runter geht. Da merkt man, dass der Verbraucher was anderes will als die Politik und die Lobbyisten Verbände suggerieren wollen. Da komme ich nochmal auf unsere Anfänge zurück. Wie wir uns vorgestellt haben bei den Handelsunternehmen. Die haben uns glatt erzählt frische Milch will keiner mehr. Will kein Verbraucher mehr. Die wollen lange haltbare Milch, die sie lange im Kühlschrank aufbewahren können. Frisches Zeug, das will keiner, das haben die uns erzählt. Aber wir waren ja vorher schon draußen und haben unsere Tests gemacht mit der Milch. Und haben mit en Leute gesprochen und 99% sagten toll, super. Frische Milch find ich gut, wollen wir haben, kriegen wir aber gar nicht mehr. Von den die im Thema waren, die wussten, was frische Milch ist, die sagten: Gibt es gar nicht mehr, wollen wir aber gern haben. Und da haben wir immer gesagt. Der Handel sagt immer, der Verbraucher will das gar nicht. Und uns dagegen sagen die Verbraucher, wir wollen Eure Milch. So ein Disput - was da so abläuft. Es ist wirklich heute so, einmal gibt es den Milchindustrie Verband der ja alles 90% reguliert, was der sagt, ist Gesetz. Wenn der sagt frische Milch will keiner haben, dann gibt es auch keine frische Milch. Die systematische, industrielle Verarbeitung der Milch wird ja immer weiter vorangerieben. Ihr Wirken geht ja noch weiter. Ihr Wirken geht ja auch schon in die Produktion rein. Die wollen ja nur noch große Betriebe haben und wollen mit riesigem Beständen, wo ganz viel Rohstoff ganz günstig hergestellt wird, damit die nachgelagerte Milchindustrie möglichst günstig Rohstoff in Hülle und Fülle kriegen kann. Soweit ist es schon. Und nehmen es für selbstverständlich und auch in der Milchkrise haben die Statement abgegeben, wie wir müssen die Größten sein, um auf dem Weltmarkt konkurrieren zu können und so was propagieren das noch. Teilweise glaubt die Politik diesen Irrsinn und dem Verbraucher wird suggeriert: Das ist Standard. Das ist gut. Das ist ISO XY und Z und das ist alles ok. Die Kuh hat einen Wohnfühlstall Und die Milch muss industriell verarbeitet werden: Du willst sie ja vier bis fünf Wochen halten, am besten noch in Pulver Form. Da musst Du nur noch heißes Wasser draufgießen. Das ist ja der Irrsinn, der da passiert. Und dann kommen wir und die ganzen kleinen und sagen, das stimmt nicht. Milch, wenn Milch wohltuend und wohlschmeckend sein soll, dann muss sie frisch sein. Frisch! Am besten nur leicht pasteurisiert und dann auf den Tisch. Nur dann ist sie für alle förderlich und hat Geschmack, ein Erlebnis und Kultur. Das ist denen natürlich ein Dorn im Auge. Und das hat natürlich, hat das von oben, und natürlich haben sie uns, versucht auszubremsen. Und wir haben die kleine Molkerei NAME gerettet und da hatte der Genossenschaftsverband ja schon sein Konzept gehabt, fertig mit Stempel drauf: Zumachen, Plattmachen. Die Bauern gehen zu den großen Meiereien und da haben die bis in die letzte Minute probiert, das machen die heute noch. Das wollen die nicht.
- 
- 23 I: Es gibt Druck von den Mitbewerber? Aber nicht mehr relevant?
- 
- 24 Nee, weil wir die Öffentlichkeit soweit erreicht haben, dass wir ganz viele Konsumenten, die hinter uns stehen, und die sich nicht mehr verschaukeln lassen, mit diesen irrationalen Produktvielfältigkeit, wo dann frisch, dauerfrisch, lecker oder Weidemilch darauf steht. Also das merken wir durch unserer Arbeit. Es gibt immer mehr kritische Konsumenten, die diesen Irrsinn nicht mehr mitmachen wollen. Und ich sage den Konsumenten auch, wenn ich draußen bin: Wenn Dir die im Laden nicht sagen können, wo die Milch herkommt, und warum sie so billig ist, dass schmeiß sie ihnen vor die Füße.
- 
- 25 I: Wie ist es mit der Stakeholdergruppe Mitarbeiter?
-

- 
- 26 Die Mitarbeiter sind auf jeden Fall wichtig. Hier auf dem Hof habe ich mittelbar habe ich einen großen Einfluss, was die Ideologie des Hofes ist, wo wir hinwollen, das Gemeinwohlleben. Das funktioniert sehr gut. Wir haben einen festen Mitarbeiterstamm, die auch das mittragen, dass wir diesen Weg gehen. Das wir eine differenzierter Betrieb sind, das wir ökologisch wirtschaften und das schon 15 Jahre lang und das es funktioniert. Bei den BETRIEB B, bei der Handelsgesellschaft, dem Vollzeit Mitarbeiter und den Teilzeitkräften, die wir haben sag ich auch, dass es gut ist. Der eine stammt aus der Familie, mein Schwager, der sich auch mit 50 noch mal total verändert hat, hat seinen Job gekündigt, und ist hier bei angefangen, mit dem Wissen das wir ein Start-up sind und wie es langfristig wird, können wir nicht sagen. Hat er auch Gehalt verzichtet, weil er sagte, ich will was anderes machen, ich habe keine Lust mehr da, wo ich grad bin. Das Leben muss einen Sinn haben. Und die Teilzeitkräfte haben sich so etabliert, wir haben Studenten und Schüler gehabt die Saisonal mitgearbeitet haben, das hat auch gut funktioniert. Und jetzt habe wir zwei: einen Frührentner und eine Dame, die den Berufseinstieg wieder versucht, die mit das Konzept gut finden und gut damit leben. In der Molkerei ist mehr Herausforderung. Da haben wir einen Stamm von Mitarbeitern übernommen, da wir sind seit 3 Jahren da ja auch in der Verantwortung als Vorstandsvorsitzender, und dort sind es ganz kleine Schritte. Die Mitarbeiter haben lange da gearbeitet, haben lange die alten Standards schneller mehr und gelebt und sind geprägt vom alten Standard. Und wir haben dann alles runtergefahren, nicht ganz auf null, aber grad so Existenzminimum. Aus diesem Keller kommen wir grad s wieder raus. Da ist es schon herausfordernd, das zu vermitteln, dass wir da eine andere Denke haben. Das wir nicht überwiegend monetär denken. Alle anderen Themen ... und unterm Strich müssen wir eine glatte Null machen oder Gewinn machen – das ist schon eine Herausforderung, das da zu vermitteln. Und manche Mitarbeiter haben nur noch drei oder fünf Jahre nach. Da bin ich vom Gefühl soweit, dass sie es nicht mehr verinnerlichen, aber das akzeptieren wir auch so. Die machen ihren Job.
- 
- 27 I: Was sind konkrete Erfahrungen, Kanäle mit denen Sie mit den Stakeholder in Kontakt treten?
- 
- 28 Ich bin da ein wenig vorgeprägt. Ich habe auf der einen Seite die klassische Ausbildung zum Landwirt gemacht. Nach einer Geschichte mit dem Rücken habe ich eine zweite Ausbildung genossen. Eine Umschulung zum Versicherungskaufmann und habe den Fachwirt, die Meisterprüfung gemacht. Diese beiden Berufsbilder lebe ich auch heute noch. Ich habe hier meine eigene Versicherungsagentur, wo ich ungefähr 200 Versicherungsmandanten betreue. Und das war eine spannende Ausbildung. Weil das Produkt Versicherung ja noch abstrakter ist, als Milch zu verkaufen. Vom Marketing und Vertrieb, da gibt es Begriffe wie Kalt-Akquise. Das habe ich gelernt und kann es auch. Vor allem mit so einem tollen Produkt bin ich mir nicht zu schade. Ich habe mir also ein paar Tüten unter den Arm geklemmt. Und bin hingegangen und habe in STADT B2 Läden aufgesucht: Hier, das ist unsere Milch. Wir sind Landwirte und das hat dann auch meine Kollegen abgefärbt, auf meine Kollegen. Wir stehen zu unserem Produkt. Wir stehen für unsere Höfe. Wir sind in der Hinsicht authentisch. Physisch kann man uns anfassen und bei uns probieren, das ist das tolle. Und das ist unser Konzept. Wir gehen raus, wir gehen zu den Leuten, wir suchen den Kontakt. Wir gehen in die Fußgängerzone und verkosten, das ist unser Konzept, und wir kriegen so die Aufmerksamkeit auch von den Konsumenten, die Milch konsumieren, auch auf einmal ein Verständnis, dass Milch nicht Milch ist. Das ist das wichtigste. 99% deren, die unser Milch verkosten, boah.
- 
- 29 Der direkte Kontakt ist wichtig, was gibt es sonst für Kanäle?
- 
- 30 Fangen wir bei null an. Unser Betrieb Ferienhof NAME: wir bewirtschaften ihn in der vierten Generation. Wir waren ein klassischer Gemischtbetrieb. 25 Kühe, ein bisschen Getreide, eine bisschen Kartoffeln, ein paar Hühner, das war der klassische Betrieb hier. Dann habe ich aufgrund der Umschulung, dann haben wir umstrukturiert. Ich habe die Umschulung durchlaufen, das ging zwei Jahre. Meine Eltern waren noch nicht in Rente. Es musste also auch irgendwie weiter gehen. Dann haben wir Mutterkuhhaltung gemacht 15 Jahre. So haben wir das arrangiert, dass meine Eltern ins Rentenalter kommen. Dann bin ich Eigentümer des Hofes geworden, das ist 16 Jahre her. Und wir wusste, beide, dass wir den Hof auf ökologische Landwirtschaft umbauen. Wir hatten
-

dann hier eine ganze Menge alte Stallungen. Dann haben wir zügig ein Konzept gestrickt, was wir machen wollen. Wir haben jetzt hier eine Vermietung von Ferienappartements. Unser Konzept für den Hofladen, Bürotrack, und das haben wir umgesetzt, exakt 15 16 Jahre, her. Wir haben alle Stallungen weggerissen, und haben nun oben Ferienwohnungen mit 15 -16 Betten gestartet. Und die Leute haben alle gesagt, was macht ihr für Kram, wer soll denn hier übernachten? Damit haben wir exakt den gleichen Prozess durch leben, den wir mit den BETRIEB B durchlaufen. Wir haben Flyer gemacht wir sind losgegangen, haben uns auf vorgestellt, und das hat 3-5- Jahre gedauert, nach 5 Jahren war wir da dass es funktionierte. Mittlerweile ist Vermietung unser stärkster Betriebszweig geworden.

- 
- 31 Mittlerweile haben wir 35 Betten, die wir vermieten können, und haben es um eine Bauernhofwohnung erweitert. Renoviert, und. Genau, meine Frau und ich haben es also schon einmal erlebt, was es bedeutet, ein Produkt in den Markt zu drücken, einen Betriebszweig aufzubauen. Meine Frau ist auch sehr engagiert im BETRIEB B. Sie macht die Buchhaltung, sie macht das Bestellwesen, teilweise liefert sie aus. Akquise der Handelspartner hat sie mitgemacht, weil wir das schon kennen. Hier ist ja auch die Geschäftsstelle der BETRIEB B. Mit dem gleichen Engagement haben wir die BETRIEB B bei null gestartet. Wir wussten, dass wir gute Milch haben. Wir haben es geschafft, sie in eine Tüte zu kriegen, wir haben eine Meierei gefunden, die das kann, und dann hatten wir die Milch, dann haben wir den Großhandel gefunden. Und dann war es unsere Aufgabe den Biofachhandel zu bewegen, unsere Milch zu listen. Wir sind raus bei jedem Markt hin und haben gesagt, wir machen Verkostung hier im Laden und stellen uns vor. Wir haben ganz klein bei null wieder angefangen. Wir wussten, und das gibt es auch in der Literatur, ein neues Produkt einzuführen dauert drei bis fünf Jahre bis man das hinkriegt, bis an das auch wirtschaftlich hinkriegt. Uns war schon bewusst, wir brauchen Ausdauer. Und das haben wir dann so gemacht. Die Schiene Einzelhandel, in die Läden zu gehen, uns vorzustellen und zu verkosten: Dann sind wir im Bereich Netzwerk tätig geworden. Es gibt hier in STADT B2 NAME, ein Verein, der für regionale Produkte steht, der sowohl den Erzeuger, den Großverbraucher also die Gastronomie vereinigt, und gemeinsam an den Tisch bringt. Aber auch mittlerweile auch Endverbraucher mit aufnimmt. Das Gleiche gibt es in BUNDESLAND nennt sich NAME. Dann gibt es die XXXbauern. Ein Zusammenschluss von Kleinerzeugern, da sind wir Mitbegründer. Wir haben die Regionalwert AG STADT B2 mitgegründet, wir sind Initiatoren der Regionalwert AG STADT B2 . In der Phase, wo wir angefangen sind mit dem BETRIEB B, haben wir uns mit MUSTERMANN getroffen, der hat uns sein Konzept erklärt, weil wir die gleichen Herausforderungen haben z.B. die Finanzierung. Da gehören noch andere dazu. Aber das kostet immens Zeit, Manpower, sich in diese Netzwerke einzubringen. Aber letztendlich haben wir dadurch die Verknüpfung, wir kennen viele Leute und wenn irgendwo was im Gange ist, dann ploppen wir damit hoch. Das läuft parallel zum eigentlichen Vertrieb mit der Verkostung, den Messen - das läuft parallel. Also das hat sich immer so weiter entwickelt.
- 
- 32 I: Wie ist es mit Medien?
- 
- 33 Der Nebeneffekt, wenn man Rausgeht, wenn man rausgeht... Ein wichtiger Effekt muss ich sagen. Als wir angefangen sind, wir fünf, haben wir alle eine Coaching gehabt. Wir sind das sehr professionell angegangen. Wir haben einen Coach gehabt, der uns die ersten zwei Jahre begleitet hat. Der hat uns am Wochenende zusammen gebracht, wir fünf denn. Und er hat auch schnell herauskristallisiert, dass der eine denn zeitig ausgestiegen ist, weil er gar keine Lust dazu hatte. Der Andere ist aus anderen Gründen ausgeschieden. Aber es war gut, dass der Coach uns ein bisschen auf den Zahn gefühlt hat. Die Beweggründe, warum wir das dann als Einzelne machen wollen überhaupt, sind wichtig, sind auch heute noch wichtig, damit wir wissen, mit wem wir es zu tun haben. Aber wir haben für die Entwicklung der Marke, ein Briefing für Agenturen in STADT B2 gemacht. Wir haben 5 Agenturen angefragt, die mit uns ein Konzept erstellen wollen. Drei haben geantwortet. Haben uns getroffen und wir haben uns für die Agentur NAME entschieden. Und es war das Beste, was wir eigentlich gemacht haben. Wir haben zusammen die Marke NAME entwickelt, aber auch das Umgehen mit der Öffentlichkeit, immer wieder die Identität der Marke darzustellen. Die haben gesagt: Zieht auch Hemden an, die BETRIEB B Hemden an, seht ordentlich aus. Und haben wir dann auch
-

gemacht. Und das hat uns geholfen, das wir in STADT B2 erkannt wurden. Wenn wir dann in STADT B2 bei der Klimawoche waren oder auf Messen, dann haben wir von hier vom Hof eine Kuh mitgenommen, die Mausi, wenn sie sowas machen, kommen Kinder, kommt das Fernsehen. Die kommen alle automatisch. Eine Kuh in der Stadt. Das war eigentlich das, ich weiß gar nicht mehr wie es zustande kam, aber von Anfang an, haben wir Mausi mitgenommen. Heute machen wir das nicht mehr so viel – weil Tierwohl, das haben wir auch festgestellt, ein Thema ist. Aber wir nehmen sie auf gewisse Veranstaltung mit und so kam auch das Interesse der Medien auf uns zu, das sind die Bauern mit der Kuh mit Mausi. Auf der Ebene kam schon was, wo wir einen Bekanntheitsgrad haben. Aber die Netzwerke, wo wir Mitglied sind, das sind auch wieder gute Pressearbeiter dabei – vor allem in der Regionalwert AG, der Vorstand, das ist sein Steckenpferd. Und mit denen machen wir dann Aktionen wie diesen Presetermin zur Elternzeit letzte Woche. Die übernehmen den Pressepart. Die haben einen Fundus an Adressen, was Radio, Fernsehen und Printmedien angeht. Wir bieten das Thema und die Lokalität. Und neu ist dabei, dass NAME als Tierschutz Organisation dabei ist a. Und die haben auch wieder ihre eigenen Netzwerke und sind präsent. Und so entwickeln wir uns weiter. Und so haben wir schon viele Journalisten, auch vom XXX, die mal anrufen, wenn sie Thema haben, ein Statement brauchen. Ja das sind dann immer sehr dankbare zusammenarbeiten.

---

34 I: Wie viel Ressourcen kostet das Stakeholder Engagement?

---

35 Vor 15 Jahren als wir umgestellt haben, habe ich das monetäre Denken abgelegt. Damals war es noch gar noch so weit, das wir Gemeinwohlökonomie machen wollten. Damals habe ich einfach gesagt, ich habe keine Lust mehr auf Groß, Größer, Größer. Schneller. Ich setzte auf Ökologie aus Intuition. Ich konnte den Irrsinn nicht mehr mit ansehen, was auf dem Land passiert. Nur noch Monokultur, die Tiere nur noch im Stall. Das kam von Innen. Und meine Frau und ich wir waren uns einig: Wir stellen auf Ökolandbau um. Und das war der wichtigste Schritt, dass wir den Druck und den Last von den Schultern nehmen können. Das nur noch gemessen wird, wieviel Liter die Kuh gibt, wie viel Ertrag wir von einem Hektor runter bekommen, wie viel Gewinn wir monetär machen. Es ist alle nur monetär hinterlegt. Alles andere zählt nicht mehr heute. Und nachdem wir das abgelegt haben, wir haben einfach nicht mehr mitgemacht. Wir machen einfach unser Ding - egal was kommt. Wir wussten ja gar nicht, was mit uns passiert. Ich konnte ihnen das damals nicht sagen, was betriebswirtschaftlich kommt. Wir haben nur gesagt, wir ändern was. Wir legen den Quatsch bei Seite. Und man konnte die Last von Schultern nehmen und was betriebswirtschaftlich passieren würde, konnte ich ihnen damals gar nicht sagen damals. Ich wusste man hat weniger Ertrag. Die Bioprodukte kosten etwas mehr. Vor 15 Jahren war es noch so, wir haben mit Bioland den Vertrag gemacht, dass wir Bioland werden und die haben noch zu uns gesagt: Hier habt ihr den Vertrag: die Vermarktung müsste ihr aber selber machen. Da können wir nicht helfen. Wir können helfen bei Landbau, aber wir ihr Euren Kram loswerdet, da können wir nicht helfen. Das war vor 15 Jahren so. Wir haben .... Aber dann hat sich aber schnell herausgestellt, hei, wir kommen hier ja zurecht. Wir können uns ernähren. Es geht uns menschlich viel besser als vorher. Woran liegt das? Und dann kommt langsam dahinter: man hat zwar weniger Ertrag und weniger Erlös, aber es fließt nichts mehr ab. Wir haben auf dem Hof fast einen geschlossenen Kreislauf keine Agro-Chemie, keine Futtermittelindustrie und keine Düngemittelindustrie, die kriegen alle kein Geld mehr von uns. Und die Tiere sind irgendwie gesünder.

---

36 Das sind Voraussetzung: Wenn ich...etwas ändern will im ganzen Konstrukt . Für 99% oder 95% des Agrar-systems, das quasi jetzt so funktioniert. Da man sagt, das ist einen Hochheitsaufgabe für die Volkswirtschaft für die Umwelt für die Landwirtschaft zu betreiben: weil wir müssen die Ressource Trinkwasser schützen, wir müssen den Boden schützen, und dabei sollen noch Lebensmittel entstehen. Dann kann man nicht monetär denken. Das sind Hochheitsaufgaben, die haben einen Preis. Die müssten dann von der Gesellschaft gezahlt werden. Das ist meine Rolle, warum ich das so mach. Ich bin da irgendwie reingewachsen. Ich habe es mir nicht ausgesucht. Es ist für mich als Betriebsinhaber ist es mein ganzer Job geworden. Ich verbringe überwiegend meine Zeit mit der Kommunikation mit dem Endverbraucher Institutionen teilweise Politik, Lobby Verbände über das Thema zu diskutieren, oder dazu beizusteuern, dazu beizusteuern,

---

dass sich etwas ändert. Ich habe den Vorteil, ich habe in der Wirtschaft zwei super gute Mitarbeiter, die die Tiere versorgen, und ich muss nur noch Controlling machen und die zwei ein wenig coachen. Meine Frau hat für die Vermietung auch zwei Frauen, die das operative machen. So dass meine Frau sich auch einbringen kann. Sie macht ja auch schon das gleiche wie ich so ungefähr im Bereich Vertrieb für den BETRIEB B. Aber auch das wir halt auf Podiums sind, wie Nachhaltigkeit in STADT B2. Jetzt ist STADT B2 Ökostadt geworden. Da sind bin ich auch auf dem Podium der Auftaktveranstaltung. Wir sind Teilnehmer einer Podiumsdiskussion. Wir haben einen Stand dort. Ja da machen wir uns, überhaupt keine Gedanken. Wir haben das angenommen, weil wir auch was ändern können, weil es auch Verbraucher gibt, die das wollen und mitziehen.

- 
- 37 I: Hat sich ihre Unternehmensstrategie durch Stakeholder Engagement verändert?
- 
- 38 Es mag eine Nische sein, dass Stakeholder Engagement Unternehmensstrategie ist. Wir müssen dahin kommen, dass dies wieder Standard wird. Darum machen wir das alles.
- 
- 39 Wie wir gestartet sind, hatten wir eine Weidehaltung, grasbasierte Haltung, nur pasteurisierte Milch. Das hatten wir ja, als wir gestartet sind. Aber was jetzt neu ist durch die Zusammenarbeit mit dem Verbraucher, ist die muttergebundene Kälberaufzucht. Das ist neu Entstanden. Dass wir diese enge Kommunikation mit den Konsumenten haben, und die haben uns immer gefragt: Was macht ihre eigentlich mit den Kälbern? Wie wachsen eure Kälber auf? Darum haben wir uns selber Gedanken gemacht, um unserer Aufzucht. Ich habe denn also Vorstufe hier immer Ammenkuhhaltung gemacht, d.h. eine Kuh hat zwei fremde Kälber aufgezogen. Soweit war ich schon bei mir auf dem Hof. Dann kam der Anspruch oder die Anregung des Verbrauchers, wie ihr trennt Kälber von der Mutter, wie geht das denn? So ist es entstanden. Es gibt einen direkten Einfluss. Wir haben uns des Themas angenommen, und haben diskutiert, und überlegt. Und auf zwei Betrieben parallel haben wir das nun umgestellt. Wir haben erst bei zwei Betrieben getestet, und haben nach einen Jahr festgestellt: das funktioniert gut, das machen wir weiter. Und jetzt ist es soweit, dass es bei uns Standard geworden ist. Und halt der dritte Betrieb es auch so macht. Und falls mal ein weiterer Betrieb dazu käme, müsste der es auch machen, weil es nun Standard ist.
- 
- 40 Ist Stakeholder Engagement eher Chance oder Risiko?
- 
- 41 Für uns sehe ich nur Chancen. Wenn ich mich kommunikativ mit Allen auseinandersetze und auch Kritik annehme und an Optimierungsansätzen interessiert bin, kann ich nur gewinnen.
- 
- 42 Was sind Erfolgsfaktoren für Stakeholder Engagement?
- 
- 43 Definitiv: ein Netzwerker sein. Möglichst viele Schnittstellen zu suchen, mit den Stakeholder Gruppen, um da auch eine Breite zu kriegen und eine Reflektion mit mein Tun und Wirken auf diese Gruppen. Diese Gruppen reflektieren ihre Empfinden und ihre Frustration, zu dem was ich mache. Wenn ich mich nur auf eine Gruppe verlassen würde, dann wäre es schon sehr einseitig. Aber dadurch, dass wir diese Breite haben und auch immer wieder suchen, haben wir einen guten Einblick, wie der Zeitgeist der Gesellschaft ist, der wiederum einen direkten Einfluss auf uns hat. Weil wir das annehmen und ernst nehmen, was die uns sagen.
- 
- 44 Wie viel Milch produzieren sie am Tag?
- 
- 45 Aktuelle im Monat 20.000 Liter Milch vermarktet.
- 
- 46 2000 Jogurt Becher.
- 
- 47 (Molkerei 10 Mitarbeiter, die eigene Linie)
- 

## Interview C

- 
- 1 I: Wie sieht ihr Geschäftsumfeld aus? Für die Molkerei?
-

---

2 (...) Kann ich den Weg des Produktes gehen?

---

3 I: Absolut

---

4 Also im Grund beginnt alles irgendwo bei der Urproduktion bei der Landwirtschaft bei der Erzeugung bei der Tierhaltung, beim Ackerbau, bei der Grünlandpflege. Das ist eigentlich der Ursprung und auch die Basis allen Tuns, allen Wirtschaftens, aller der gesamten Wertschöpfung. Im Grunde muss man da beginnen. Weil dort der Anfang ist und vielleicht nicht das Ende. Aber am Ende der Kreisel dort schließt. Das will ich auf jeden Fall versuchen. Das gesamte Unternehmen im Sinne einer Kreislaufwirtschaft zu sehen. Zumindest Teile davon und wichtiges der wichtigste Akteur im ganzen Geschehen ist die Kuh. Da beginnt alles, sie ist in der Lage aus Zellulose eines der hochwertigsten Lebensmittel herzustellen, und dazu haben wir vor vielen hundert Jahren die Kuh domestiziert und daraus heute moderne Landwirtschaftsbetriebe gemacht. Und eh und da ist schon zu sagen unserer wichtigsten Teilnehmer an der gesamten Wertschöpfungskette, sind die drei Landwirtschaftsbetriebe und die drei Standorte der Landwirtschaftsbetriebe. Der eine ist in ORT selbst also hier 15 km entfernt. Ein zweiter Betriebsteil, der zu unserem Unternehmen also der NAME gehört, ist in ORT im REGION-land und wir haben seit Dezember 2015 einen zu dritten zu Lieferbetrieb einen Familienbetrieb das ist der Betrieb NAME, das ist ein Nachbarbetrieb. Das sind unsere Lieferanten für den Rohstoff Milch. Die sind vertragliche an uns gebunden. Sie haben eine Andienungspflicht, das heißt sie müssen die gesamte Milch außer die die sie im Hofladen oder in der Milchkanne verkaufen an uns liefern. Wir haben eine Abnahmeverpflichtung. Eine 100%ige Abnahmeverpflichtung. Wir haben eine Preisvereinbarung und wir nehmen täglich eh zweitägig nehmen wir die Milch bei den drei Betrieben auf und liefern sie hier an. Das sind so, da gibt es einen Namen, da gibt es Namen. Das ist einmal der Leiter der Landwirtschaft in ORT, das ist der Herr MUSTERMANN 1 das ist einen gelernter, studierter Agrarwissenschaftler. Und steht in unmittelbaren Kontakt mit der Molkerei, nicht täglich, da es nicht routinemäßig läuft. Dann MUSTERMANN 2 ist ein Angestellter der leitet die Milchviehhaltung in ORT und der Familienbetrieb von NAME, das ist eine Familie, die Wiedereinrichter war, die in den 90er Jahren den Betrieb wieder eingerichtet hat und dort einen Heumilchbetrieb betreibt. Und da auch an jeden Tag zweiten Tag seine Milch an uns liefert. Wir verarbeiten im gesamt Jahr 2 Millionen Liter Milch von den 3 Betrieben und eh in der Lieferkette eh wichtig ist dann auch noch das Unternehmen, das uns die Milch liefert also die Dienstleistung für uns organisiert bereit stellt das ist die Firma NAME, die hat hier einen LKW stehen du jeden zweiten Tag kommt eine Fahrer und fährt die Tour für uns. Ja das ist so machen wir mal einen Sprung von der Kuh über den Melker zu Stall hin zum Milchtank, in den Milchtanker zu uns, Dann kommt im Grunde das Gros der Mitarbeiter mit ins Spiel, die dann dafür verantwortlich sind die Milch anzunehmen, zu verarbeiten. Wir haben hier im Betrieb 7 Angestellt mit einer Facharbeiterausbildung, unterschiedlicher Art, die täglich kommen, eine 40 Stunden Wochen haben und täglich die Milch zu dem verarbeiten was wir vorhaben. Ja! Das sind Molkereifacharbeiter von der Ausbildung aber auch Disponenten aber auch Logistiker, Lebensmitteltechniker, die als Quereinsteiger dann Molkereifachkraft autodidaktisch gelernt haben Hilfskräfte und ein Molkereimeister, der im inneren der Molkerei die Produktion leitet. (...) die Besonderheit von der BETRIEB C ist letztendlich nicht, dass wir eine Molkerei sind sondern das wir eine anerkannte Werkstatt für Behinderte Menschen sind. Der Kern, das Hauptziel unseres Unternehmens ist die Rehabilitation von Menschen mit körperlich geistiger Behinderung und der Qualifikation für den ersten Arbeitsmarkt. Das eigentlich die Molkerei und die Verarbeitung von Milch zu Milchproduktion, ist eigentlich ein Nebeneffekt. Der das genau. Das heißt sogenannten Beschäftigte oder Klienten, das sind 26 Menschen mit Behinderungen, die hier eben Beruflich qualifiziert werden betreut werden vom Sozialdienst und letztendlich auch jeden Tag hier auch arbeiten ganz normal. Da gibt es eine wichtige Schnittstelle zum sozialtherapeutischen Dienst. Die NAME Stiftung - im Grunde ein Verbund -, die diese ganzen Beschäftigten organisiert und betreut, administrativ versorgt. Und der ganze administrative Aufwand ist relativ hoch d.h. wir sind mitten im Betrieb. Wir haben dort, sind dort so organisiert, dass es zwei Gruppenleiter gibt, die praktisch, die die Sorge tragen dass die Klienten oder Beschäftigten permanente einen Ansprechpartner haben. Man muss sich das so vorstellen, dass es eine Form von Schutzbedürftigkeit ist. Auf der anderen Seite wollen

---



wir sie voll integrieren in das Berufs- und Arbeitsleben. Auf der anderen Seite gibt es natürlich Störfelder für die, die schneller auftreten als beim sogenannten normalen oder nicht behinderten Menschen. Da verlangt letztendlich der Gesetzgeber, dass sie umsorgt und versorgt werden. Es gibt dann die Möglichkeit Gruppengespräche und Einzelgespräche zu machen, um die Leistungsfähigkeit aber auch die Entwicklungsmöglichkeiten einzuschätzen. Der Kern der Arbeit in der Molkerei ist eben nicht Joghurt zu erzeugen, sondern berufliche Rehabilitation. Das kommt oftmals nicht so richtig in Erscheinung, weil wir sehr stark das Produkt heraus stellen. Das ist der Kern. Der Kern ist nicht ein reiner Produktionsbetrieb sondern, der der Kern ist die sozialtherapeutische Arbeit.

- 
- 5 I: Das sind die Stakeholder von der Kuh bis zur Produktion, wie sieht es aus mit den Stakeholdern von der Produktion in den Kühlschränken der Kunden?
- 
- 6 Wichtig ist dann (...). Also vielleicht nochmal – das Gebäude und alles was mit dem Gebäude zu tun hat, das gehört uns – wir sind also Eigentümer keine Mieter, also nicht abhängig von irgendwelchen Vermietern. Wir **sind** abhängig von irgendwelchen Zulieferern. Auch von Medienzulieferern zum Beispiel Wasser, Wasserwerken. Wichtig für das Produkt: Das Produkt ist ja erstmal mein Jogurt, der ist in großen Tanks. Wichtig sind die Zulieferer für die Verpackungsmaterialien. Das sind die Becher die Trays, die Umkartons, dann extrem wichtig ist einen verlässlichen Partner in der Zulieferung der Fruchtzubereitung. Wir machen etwa 60 % der Jogurts als Fruchtjogurts d.h. wir haben zwei Zulieferer für Fruchtzubereitung. Es gibt im Moment nur noch Marktführer. Es ist praktisch ein Oligopol in Deutschland. Es gibt nur noch wenige Zulieferer für Fruchtzubereitung, oder für qualitative hochwertige Fruchtzubereitung. Einer der wichtigsten Partner sitzt hier in ORT C 2 etwas 50 Km von hier entfernt. Das ist ein großer Vorteil wir können die Fruchtzubereitung selber abholen. Just in Time. Und wir haben auch einen sehr guten Draht zum Hersteller. Wir haben auch mit dem Becherhersteller, das ist einer unserer wichtigen Marketinginstrumente haben wir einen Spezialbecher entwickelt, der besteht zu 50% aus Talkum, als gereinigten Kreide und die restlichen 50% aus einem erdölbasierten Kunststoff also einen PP. Und dieser Kunststoff Mineral Mix ist ein Alleinstellungsmerkmal für uns, noch. Bis ihn jemand anders auch einsetzt. Der Vorteil sind die 50% der Ressourcen, also der Vorteil produktionstechnischer, technologischer (...) was die Verwendbarkeit angeht, gibt es keinen ausgewiesenen Vorteil. Der Becher ist einfach gut. Aber es sind andere Becher auch. Er lässt sich hier in unseren Betrieb gut einsetzen, gut befüllen und so weiter. In der Marketing Aussage haben wir die Möglichkeit zu sagen, wir haben einen Becher entwickelt der verbraucht nur 50% eines herkömmlichen Bechers, der kunststoffbasiert ist. Er hat die gleiche Stabilität. Das ist einfach genau. Wir verwenden kein Aluminium im Betrieb. Wir haben Aluminium aus dem Betrieb verbannt, weil wir der Überzeugung sind, dass Aluminium in Verbindung mit säurehaltigen Lebensmitteln verboten ist. Verboten im Sinne von Gesundheitsfragen, verboten sein müsste. Wir haben dazu einen Hersteller für die Platinen auch in STADT C1, der uns mit den entsprechenden Platinen versorgt. Jetzt haben wir die Milch oder den Jogurt, den Milch zu Jogurt gemacht. Die Milch kommt in diesen Becher. Wir haben die wichtigsten Zulieferer genannt. Wir haben auch noch Zulieferer von Kulturen wir verwenden ja verschiedenen Bakterienkulturen um die Milch zu Jogurt zu machen, ohne Bakterien wird die Milch keine Jogurt. Es gibt viele Zutaten, Hilfsstoffe gibt es in dem Sinne nicht. Verwenden wir keine. Aber Bakterien sind natürlich notwendig. Auch Reinigungsmittel – da kann man ganz ins Detail gehen. Jogurt ist fertig wir haben unserer Arbeit getan, unsere Vertriebswege sind so aufgebaut, dass wir versuchen, den überwiegenden Teil in STADT C2 und BUNDESLAND abzusetzen. Das heißt einmal ist einer der noch größten Gruppe ist der Naturkostfachhandel oder sogenannte Naturkostfachhandel, das ist also der erste Verwender, das der Naturkostfachhandel zum Beispiel der NAME Naturkostfachhandel, NAME Naturkost in STADT C3. In STADT C2 gesprochen ist das NAME und NAME Naturkostfachhandel. Die beliefern wiederum den Naturfachhandel, also den Einzelhandel des Naturkostfachhandels mit den Produkten. Also die wesentlichen Akteure, wo wir sozusagen Produktübergang, Gefahrenübergang, wertmäßiger Übergang haben, das sind die Naturkostgroßhändler, dann die zweitgrößte Gruppe, ist der ich bezeichne den immer als Service und qualitätsorientierter Lebensmitteleinzelhandel. Also alles das, was wir nicht unter Discount verstehen, in dem
-

Fall gibt es ja nicht mehr so viele. Rewe, Edeka - Kaiser Tengelmann gibt es schon nicht mehr. Real, Kaufland, Metro. Und das sind im Grunde alle dann auch alle weil es in STADT keine andern mehr gibt. Wir haben keine City Märkte. Wir haben keine Familia Märkte. Das heißt wir beliefern dort die Zentrallager von Rewe, Edeka. Sind auch zentral gelistet, d.h. wichtigster Partner ist dort Rewe, Kaufland, die Kaufland zentrale in Neckarsulm, die Edeka Zentrale in Minden. Dann gibt es noch eine Vielzahl von kleineren Abnehmern, die aber auch wichtige sind Direktabnehmer: Eisfachgeschäftige, die Sahne kaufen, die Trinkmilch kaufen. Frische Dienste, die Trinkmilch, die kleine Joghurtbecher kaufen. Und unsere eigenen Einrichtungen in STADT C2, Pflegeeinrichtungen Krankenhäuser.

---

7 TELEFONKLINGELT:

---

8 I: Sie sprachen von den Abnehmern.

---

9 Ja genau es gibt noch eine Reihe von kleineren Direktabnehmern. Wir beliefern zwei sehr große Kunden im Bereich Kita- und Schulverpflegung, das sehen wir uns auch, das ist auch eine Kundengruppe, die wir auch die wir auch pflegen, die wir auch betreuen. Weil wir da auch finden, dass das Produkt da hinpasst. Das sind so die großen Vertriebskanäle. Etwa 90%, 80%, 85% der Produkte setzen wir in STADT C2 und BUNDESLAND ab.

---

10 I: Was ist mit Verbrauchern? Sind das für Sie Stakeholder?

---

11 Also, der überwiegende, wir also die größte Reichweite haben wir nur bis zum Point of Sale. In den Märkten mit Verkostung mit Direktwerbung mit Produktwerbung mit Handzetteln usw. Direkten Kontakt zum Endverbraucher gibt es mal mit Marketingmaßnahmen mit Gewinnspielen, die wir machen. Wir kommunizieren über unseren Naturschutzbecher. Das eine Kommunikationsinstrument, wo wir den Naturpark NAME wo wir als Förderer für den Naturpark NAME auftreten. 3 Cent von jedem verkauften Becher gehen direkt in Projekte von dem Naturpark NAME auf der Platine kommunizieren wir sehr viel mit dem Endverbraucher aber nur in der Sackgasse. Er kann teilnehmen, indem er auf die Internetseite klickt, aber dort kann er, gibt es keinen Blog oder keinen Chat oder so also er gibt keine unmittelbare, direkte Kommunikation. Es gibt(...) Das Gros der direkten Kommunikation findet überwiegend statt, wenn uns jemand das richtig, richtig gut findet. Dann er schreibt er: Dein Zitronenjogurt ist der beste, beste auf der Welt. Und dann haben wir einen Endverbraucher Kontakt. Oder aber wenn er einen verschimmelten Joghurt im Regal gefunden hat, dann schreibt er uns eine böse Email.

---

12 I: Oder auf Messen, Märkte oder Grüne Woche. ?

---

13 Sehen Sie, man vergisst immer die Sachen. Wir machen, wir machen schon Endverbraucher Kontakte über Kontakte über Messen, Feste, Veranstaltungen. Wir gehen zum Weltkindertag auf dem NAME Platz, zum Inselleuchten in ORT oder wir gehen zu Naturparkfesten. Wir nehmen schon teil mit unserer Eismaschine, da haben wir auch Kontakt zum Endverbraucher. Wir gehen zur Grünen Woche wir sind die vergangenen Jahre zum NAMEmarkt gegangen. Wir haben eine Vielzahl von Messteilnehmern, da sind es aber überwiegend Fachmessen, wo nur Fachbesucher Zutritt haben.

---

14 I: Wie wichtig sein denn diese Stakeholder?

---

15 Naja, (...) die wichtigsten?

---

16 I: Oder wie sehen Sie die Bedeutung der einzelnen Stakeholder für den Betrieb?

---

17 Der Betrieb ist auf der einen Seite nichts, ohne den Rohstoff. Wenn sie keinen Rohstoff haben...

---

18 TELEFON KLINGELT (kurze Pause)

---

19 Interessanterweise ist es so, dass das oft in Europa oder nicht so gesehen wird. Es gibt alles im Überfluss. Es ist immer alles da. Für mich ist das extrem, also ein extrem

---

wichtiger Schlüssel. Es ist der Schlüssel. Auf der anderen Seite der Kette: Alles tun ist es ist brotlos, wenn das Produkt nicht gekauft, nicht bezahlt wird, nicht geliebt wird, nicht wieder gekauft wird. Also da ich sag mal so: wenn sie zum Thema Wichtigkeit geht. Natürlich könnten wir so einen Betrieb zum Beispiel komplett ohne sozial therapeutische Tätigkeit bewirtschaften. Wir bräuchten das nicht, also das wäre dann aber ein ganz anderen Betrieb. Wie unsere Nachbarbetriebe, die machen keine Behinderten Betreuung (...). Man kann sowieso, grundsätzlich kann man das hoch rationalisiert betreiben. Ein Betrieb in unserer Größenordnung ist eigentlich nicht überlebensfähig. Also in der Form. So gesehen ist die Kombination von Kleinstbetrieb mit Sozialtherapie und den Erträgen aus der Sozialtherapie ist eine Möglichkeit so einen Betrieb in der Größenordnung überhaupt zu betreiben. Sonst ist das, was wir hier machen Spielerei.

- 
- 20 I: Es ist also eine Herausforderung am Markt zu bestehen?
- 
- 21 Ja wenn wir haben so sozusagen, diese Elemente kunstvoll zusammengefügt, dass sie in einander greifen. Erträge aus der Sozialtherapie, relativ enges schmales Sortiment mit einer starken Markenentwicklung mit einem starken regionalen Bezug, das ist schon eine fragile Konstruktion. Sagen wir mal so, wenn die Zuwendungen im Bereich, was jetzt diskutiert wird, zum Thema Inklusion, wenn im Bereich Werkstätten morgen jemand sagt: Werkstätten für behinderte Menschen ist totaler Quatsch. Da gibt es keine Geld mehr für, wir lösen das Prinzip auf. Dann müssten wir den Betrieb extrem stark umstrukturieren. Das ist schon so.
- 
- 22 I: Also alle Teile sind wichtig? Stakeholder sind immer die die einen Anspruch an ihren Betrieb formulieren. Sehen sie denn bei einer dieser Gruppen ein größeres Interesse, oder ein größeres Einflusspotential durch diese vielschichtige Konstruktion die sie haben.
- 
- 23 Abhängigkeit. Wichtigkeit? Also das gut hängt mit der (...) also ich würd schon sagen, dass ja ist der Handel vom Hersteller, von Handel abhängig. Oder der Hersteller von Handel. Wir haben ja eine Umkehrung. In der heutige Wahrnehmung. Wir bewegen uns noch in der Nische. Wir sind natürlich sind wir extrem stark vom Handel abhängig. Und wir sind abhängig von den (...) von den Leistungszusagen. Und wir sind abhängig von dem Ja, wir wollen Euch haben. Wir sind auch abhängig von bestimmten Trends. Der Trend Regionalität flacht ab. Und es kommen neue Trends. Und dann ist das Interesse aus dem Handel, Stakeholder Handelsunternehmen, verlagert sich in andere Bereiche. Die neuen Trends gehen in andere Richtungen, vegan, raw, und andern Blödsinn. Regionalität schwingt da noch im Hintergrund. Wir sind da in diesem extrem positiv besetzten Bereich Regionalität extrem gut untergekommen. Haben uns platzieren können. Muss aber nicht dauerhaft so sein. Die Regalplätze, das muss man einfach so sehen, der Handel verkauft die Regalplätze, und da geht es um Angebot und Nachfrage. Und wer den höheren Preis bezahlt, der bezahlen kann, der kriegt den Platz. Na da interessiert die sozialtherapeutische Arbeit, die hat da keinen Wert mehr. Ich sag mal so, dass Gespenst, dass der Handel sich was anderes überlegt, sich umorientiert, das ist schon immer da!
- 
- 24 I: Werden Marke oder Verbraucher immer wichtiger?
- 
- 25 Ja, also wir können das Feld nicht vernachlässigen. Und da ist es halt wichtig, da auch zielgruppen-genau aktiv zu sein. Und zielgruppen-genau einzusetzen. Da hilft es nicht mit der Gießkanne, mit so einem kleinen Laden, 5 Plakate in STADT C2 aufzuhängen an irgendwelchen Großflächen. Also JA: wobei die Einflussmöglichkeiten des Endverbrauchers zum Thema Marke sind sehr gering.
- 
- 26 I: Ich meinte auch dass die Marke auf den Verbraucher hinein entwickelt wird? So das das Produkte den Erwartungen des Käufers entspricht. So dass die Regale leer sind.
- 
- 27 Ja, der Entscheider ist der Wiederkäufer, derjenige, der das Produkt als Stammkunde immer wieder kauft, der sicherstellt, dass es eine bestimmte Drehzahl, Umsatzzahl hat, in dem entsprechenden Markt. Und das hochgerechnet auch eine Vielzahl von Kunden, das hält das Produkt im Markt. Und da ist natürlich Feedback, da ist der Kontakt zum Verbraucher, oder wäre der Kontakt zum Verbraucher wichtig.
-

- 
- 28 I: Welche Erfahrungen haben sie in direkten Kontakt mit Stakeholder gemacht? Was für Austausche haben sie beispielweise mit den Milchbauern?
- 
- 29 Wichtig sind für den Lieferanten Zuverlässigkeit, Regelmäßigkeit, in der Bezahlung, unmittelbare Rückmeldung zu Menge und Qualität aber auch immer wieder Informationen zum Markt. Es wird immer wieder abgefragt, wie läuft es im Markt, wie entwickelt sich die Marke. Als sozusagen als Hintergrundwissen, wie ist die Marke BETRIEB C auf dem Markt für den Erzeuger aufgestellt, was hat die Marke für einen Bekanntheitsgrad, wie wird sie wahrgenommen, wie wird sie angenommen, das ist schon wichtig. Auch wichtige Themen, z.B. politische Themen wie entwickelt sich der ökologische Landbau weiter, weil oft ist es so, wir sind extrem stark im Markt drinnen. Die Landwirte sind oft sehr marktfremd, die Erwartungen, da eine Verbindung herzustellen ist sehr stark -zwischen dem was letztendlich draußen geschieht und was in der Urproduktion geschieht.
- 
- 30 I: Im Kontakt zu den Milchbauer? Haben Sie nur Anforderungen an die Milchbauern, oder haben die auch Anforderungen an Sie?
- 
- 31 Die Milchbauern wollen mehr Geld. Logischerweise. Wir haben Anforderungen an Qualität: Qualität zu halten, zu verbessern, Milchinhaltsstoffe, sensorische Qualität oder auch da gibt es mikrobiologische Störfelder und da gibt es natürlich Regularien, was wir sehen ist, dass die Landwirtschaft keine Innovatoren sind. Das ist für sich eine konservative Sichtweise. Und wir haben den Anspruch, dass wir gegenüber dem Endverbraucher auch alles kommunizieren können. Auch Innovationen kommunizieren. Also sprich Enthornung, da erwarten wir, dass sie sich dem Thema annehmen und da was machen. Also aber grundsätzlich ist es natürlich so, dass der gesetzliche Rahmen stimmt und der muss eingehalten werden. Wenn er nicht eingehalten wird, dann gibt es Aua.
- 
- 32 I: Wenn man die Stakeholder in der Wertschöpfungskette sieht, was nutzen sie für Formen der Kanäle für den Austausch?
- 
- 33 Bei uns ist es das persönliche Gespräch. Bei uns wir telefoniert. Es wird hingefahren. Da nehme ich an Veranstaltungen teil. Die kommen hierher. Also Besuche und Gegenbesuche. Das ist wir kommen mit Gruppen in die Landwirtschaft. Die schicken Gruppen hierher um die Verarbeitung anzugucken. Der direkte Kontakt dominiert. Daher haben wir keine anderen Medien.
- 
- 34 I: Wie ist das mit dem Handel? Formen und Kanäle.
- 
- 35 Also mit dem Handel gibt es auch festgefügte Rituale, Jahresgespräche, Preislisten Preisvereinbarungen, Preiskommunikation über Preis über Menge über Aktionen, die sind auch direkte Gespräch. Wir haben ja keine große Marketingabteilung, keine großen Call Center, was sonst. Es läuft immer bei mir im Büro zusammen. Da gibt es direkten Kontakt. Zum Endverbraucher, gibt es dann Kommunikation von Radiowerbung, mit einem Handelspartner oder Radiowerbung, Handzettel Werbung, da gibt es Sackgassen Kommunikation in eine Richtung. Es gibt mit einzelnen Einzelhändlern auch Bustouren, wo Einladungen in STADT C2er Märkten verschickt werden, wo Endverbraucher eingeladen sind, den Betrieb zu besuchen. Wir machen Besuchertage, also einen Tag der offenen Tür. Mit Führungen durch die Molkerei, wo wir die Türen öffnen, wo die Leute mit ihren Gummistiefeln dann auch hier rein können.
- 
- 36 I: Sie haben das Wort Sackgasse genannt. Das heißt Kommunikation geht nur in eine Richtung? Es geht nicht darüber hinaus?
- 
- 37 Ja wobei vielleicht, mach ich das zu klein, als dass es ist. Das sind natürlich schon Instrumente, wo in beiden Richtungen kommuniziert wird, wo ein Dialog entsteht. Auf einer Grünen Woche kommen Besucher zu uns an den Stand, diskutieren mit uns machen eine Verkostung. Ja, auch das vielleicht ist es in der Summe gar nicht so wenig. Das ist schwer einzuschätzen im Vergleich zu anderen Unternehmen.
- 
- 38 I: Wenn sie die ganze Kommunikationsarbeit betrachten. Von den Milchbauern, den Landwirten zu den Marketing, der Öffentlichkeitsarbeit der Molkerei. Wieviel Ressourcen
-

bindet das? Wie würden Sie das einordnen.

- 
- 39 Bei uns ist das eine volle Stelle. Ich übernehme davon 60% und die anderen 40% werden auf andere Sachbearbeiter verteilt. Aber das ist schon erheblich. Im Augenblick ist das bei uns an der Leitungsebene angedockt.
- 
- 40 I: Welche Ziele verfolgen Sie damit?
- 
- 41 Also wir haben so ein paar Kernelemente, die sind da drin. Und zwar wir haben mal gesagt, wir sind eine Einrichtung für behinderte Menschen und wir haben den Begriff der Barrierefreiheit übertragen. Der Begriff kommt ja von den Rollstuhlfahrern, barrierefreier Zugang. Der Hintergrund des barrierefreien Zugangs ist ja, dass sie niemanden fragen müssen. Also sie fahren irgendwo ran, also sie müssen nicht fragen: „Können Sie mir helfen?“ Und das versuche ich hier umzusetzen, dass der Endverbraucher, dass die Barrieren für den Endverbraucher hier reinzugucken, in die Prozesse, in die Abläufe in die Entwicklung, dass diese so niedrig wie möglich sind. Er kann hier rein, zu den Öffnungszeiten, die kann er sich angucken, da muss er sich dran halten, aber dann muss er niemanden fragen. Dann kann er in einen quasi öffentlichen Raum. Dann kann er hier ohne jemanden zu fragen, ohne eine Anmeldung zu haben, in die Produktion reinschauen. Und da das ist. Wir sind ja alle Kinder der Zeit und da ist ein Empfinden, das viele Leute haben, ich will erstmal gucken. Und dann will ich mir, wenn es mich interessiert, dann will ich mir zusätzliche Informationen verschaffen, dann werde ich aktiv. Und diese niedrige Barriere, das ist ein Ziel von uns - das zu ermöglichen. Und da die Voraussetzungen zu schaffen. Dann natürlich wollen wir ganz klassisch, das Ding betriebswirtschaftlich sauber mit einer halbwegs schwarzen Zahl ausführen. Dazu brauchen wir die Kunden, den Käufer. Es geht ganz ordinär darum das Produkt zu verkaufen. Und das möglichst effektiv.
- 
- 42 I: Was das schon immer die Strategie? Oder hat sich das entwickelt, und hat das den Betrieb verändert?
- 
- 43 Der Ursprungsgedanke war hier von meinem Vorgänger. Der hat das so angesetzt. Dann haben wir das aus dem Blick verloren. Und wir reaktivieren das gerade sehr stark, weil wir merken, es gibt ein großes Verlangen, eine große Sehnsucht, nach offener, ehrlicher, nach Originalität nach Authentizität. Das ist ein fürchterlich abgegriffenes Ding. Aber da ist jemand real, steht dahinter hat ein Konzept, ist nicht fehlerfrei. Das erwartet gar keiner mehr. Sondern also wirklich sich in der Komplexität also wirklich zu öffnen und das bietet dieses natürlich die Voraussetzungen haben, dass wir Behinderte beschäftigen, da ist geistig schon eine Voraussetzung geschaffen, dass man sagt: Guck mal an, das ist doch das gesamte Spektrum. Das gilt für alles- auf dieser Erde. Dieses große Spektrum an nicht Vollkommenem. Und da sind wir auf irgendeinem Bereich und der andere ist wo anders und das wollen wir gar nicht werten. Und das für das gesamte Unternehmen. Wir leben hier eine Kultur des Zugebens. Wir geben das zu. Wir geben zu, da war Schimmel im Becher. Also wir sagen nicht: Das kann nicht sein, Sie haben bestimmt den Joghurt 3 Stunden in der Sonne stehen gehabt. Das wär so der alte Schlag.
- 
- 44 I: Ihre Betriebskultur hat also sich geändert?
- 
- 45 Also auf jeden Fall. Noch mal einen wichtigen Stakeholder reinzubringen, der in der Veränderung in der Wahrnehmen von Bedeutung von Wichtigkeit ist tatsächlich die Arbeit mit den Behinderten. Das verharmlost vielleicht ein bisschen, das banalisiert das ein wenig. Aber das relativiert vieles. Obwohl ich nicht möchte das Behinderte dafür missbraucht werden, dass wir alle schön sozial werden. Das meine ich damit gar nicht.
- 
- 46 I: Es ist eine Öffnung von Sensibilität. Was sind Erfolgsfaktoren für Sie im Kontakt mit den Stakeholdern entlang der Wertschöpfungskette?
- 
- 47 Gradmesser bei den Mitarbeitern ist ja wirklich tatsächlich geäußerte Zufriedenheit, ausformulierte Zufriedenheit, oder nicht geäußerte Unzufriedenheit. Also wenn es gibt ja viele Betriebe, die sind al Meckerbetriebe bekannt. Das spürt man schon. Und wenn in der Summe die Mitarbeiter in der Summe sagen, das ist ein guter Arbeitsgeber, das ist ein guter Arbeitsplatz. Gestaltungsmöglichkeiten ist relativ groß oder trotzdem ist eine
-

Ordnung da, also das ist schon ein Erfolgsfaktor. Wenn man merkt, dass die Leute gern zu Arbeit kommen. Man kann das auch messen an Krankheitstagen, an der Bereitschaft, was anzupacken, was zu entwickeln, was über den normalen Zeitrahmen hinausgeht. Das ist für einen Betrieb mit Sozialtherapie eher ungewöhnlich, weil da wir normalerweise um halb vier der Schlüssel rumgedreht wird, und das haben wir hier nicht. Die Leute wollen hier. Und merkt man an der Bereitschaft teilzunehmen und Interesse zu haben an dem Thema. Das finde ich schon als Erfolg. Das wird gespiegelt, und das kann man auch messen kann. Im Handel ist das so, da sage ich, die Innenwahrnehmung ist schlechter als die Außenwahrnehmung. Die Innenwahrnehmung ist immer geprägt von der einen oder anderen Unzulänglichkeit. Also wir denken, wir schaffen so das noch nicht, wir schaffen das noch nicht. Also wirklich Kriterien: wir haben keinen vollständigen einwandfreien Hygienebefund bei allen Produkten. Es gibt immer wieder Ausreißer. Das ist eine Innenwahrnehmung mit einem Mangel. Das ist ein hoher Mangel, den es zu verbessern gilt. Aber die Außenwahrnehmung ist: ihr habt eines der besten Produkte am Markt. Und das wird auch wiedergespiegelt. Also als Beispiel: wir werden vielfach angefragt, ob wir nicht Handelsmarken machen können. Da sagt ich immer, wie kommt ihr darauf, dass wir Handelsmarken machen können. Wir sind ein handwerklicher Betrieb. Ja die Qualität ist so toll. Da wird ja selten vom Handel irgendwas gelobt oder weil das den Preis steigern würde. Man will ja den Lieferanten ja unten halten. Erfolgsfaktor ist also eine positive Unternehmenskultur und Qualität.

- 
- 48 I: Damit habe ich alles gefragt, was ich fragen wollte. Gibt es noch irgendwas, was Sie anfügen möchten?
- 
- 49 Ich tue mich ein wenig schwer. Wir haben auch im Rahmen von einem Projekt vor, eine Wertungsskala zu machen. Wichtig, unwichtig, bedeutsam, weniger bedeutsam. Klar könnte man da eine Tabelle machen von 1 bis 4 und da Kreuzchen machen, dann wäre es leichter. Das Problem ist ja immer so ein bisschen wie beim Pareto Prinzip. Man mache 80% des Umsatzes mit ganz wenigen Kunden. Und das heißt, dass 20% der Kunden, das heißt die anderen 80% der Kunden sind unbedeutsam im dem Moment.
- 
- 50 Es ist immer eine Momentbetrachtung. Aber das Prinzip hat ja eine Berechtigung. Es gibt ja solange man noch nicht im Monopol lebt. Drum hat das Prinzip ja eine Logik, darum hat es eine Berechtigung. Darum tue ich mich da immer ein bisschen schwer. Weil wir .. ich war gestern im Auto unterwegs und hab noch mal die Geschichtete von Anton Schlecker gehört. Hat Buff gemacht und da war er weg.
- 
- 51 I: Er hat den Markt nicht beobachtet.
- 
- 52 Er war der größte Drogeriediscounter Deutschlands und tja warum?
- 
- 53 I: Die Drogerieszene hat sich ja geändert.
- 
- 54 Also das ist schon, das ist schon wichtig, dass man Unternehmen führt mit vielen Adern in gesellschaftliche, politische, soziale, ökonomische Bewegungen. Dass man da nicht in seinem Palast hockt und ein Konzept verfolgt, das mal gepasst hat und dann nicht mehr stimmt. Das stimmt so gar für einen kleinen Laden wie das hier.
- 

## Interview D

- 
- 1 I: Bitte beschreiben Sie mir Ihr Geschäftsumfeld? Wie sieht das aus?
- 
- 2 (..) was soll ich da antworten....
- 
- 3 I: Gibt es da Herausforderungen? Was sind Akteure, die mit Ihnen aktiv sind?
- 
- 4 (...) Akteure... (...). Also wir sind eine kleine Molkerei und wir bekommen die Milch von vier Betrieben angeliefert. Der eine Betrieb der ist direkt nebenan. Da krieg ich die Milch über die unterirdische Milch Leitung gepumpt. Wir verarbeiten die Milch hier und wir verarbeiten sie zu Milchprodukten und vertreiben sie an den Lebensmitteleinzelhandel aber auch über unser Milchmanngeschäft sprich Direktgeschäft an den Kunden.
-

- 
- 5 I: in diesem Geschäftsumfeld wer sind da für sie Stakeholder?
- 
- 6 Das eine, eine sehr breite Bandbreite . Da spielt der Tierarzt eine Rolle, der Tierfutterberater, der Milchviehwirt natürlich die Mitarbeiter, die daran arbeiten, sonst wäre die Milch gar nicht im Tank, so das anderen Seite. Dann sind wir hier als Unternehmen, und auf der anderen Seite sind eben die Abnehmer, da sind die private Haushalte, da sind die die vielen Einzelkunden die wir direkt beliefern oder eben auch Großabnehmer sprich der Lebensmitteleinzelhandel.
- 
- 7 I: Wie treten Sie mit den einzelnen Stakeholder Gruppen in Kontakt?
- 
- 8 Direkt.
- 
- 9 I: Was heißt direkt? Können Sie das beschreiben?
- 
- 10 Also zum Beispiel mit unseren Landwirten ich kenne die ja alle. Ich kenne sogar die Mitarbeiter teilweise alle (...). Bei uns ist es genau das Gegenteil von einer Großmolkerei. Bei einer Großmolkerei hat jeder Landwirt eine Nummer das ist bei uns überhaupt nicht, wir sind genau das Gegenteil zur Großindustrie. So d.h. ich kenne sogar die Mitarbeiter der Landwirtschaft.
- 
- 11 I: Wie sieht das aus Richtung Endverbraucher? Da kennen sie ja nicht jeden persönlich?
- 
- 12 Nein, unser Vertriebssystem ist zwei schichtig gelagert. Das Eine ist, das wir schon seit eh und je gemacht haben, seit XY Jahren das Milchmannsgeschäft, das Direktgeschäft. Da beliefern wir ungefähr 2000 Privat Haushalte, Schulen Kindergärten direkt durch unseren Liefersdienst und da haben wir einen direkten Kontakt zum Kunden. Und das andere ist eben das Handelsgeschäft über den Lebensmitteleinzelhandel. Machen wir auch schon die größere Menge schon - Die größte Menge. Und da haben wir natürlich viel in erster Linie über den Käufern des Lebensmitteleinzelhandels. Natürlich nicht so viel mit dem Endkunden. Wir gehen an den Endkunden auch ran über Marketingmaßnahmen, um den Endkunden mit entsprechenden Informationen zu versorgen.
- 
- 13 I: Sie sind schon eine Weile am Markt? Hat sich das Geschäftsumfeld verändert?
- 
- 14 Einfacher oder schwerer – das kann man alles nicht sagen. Man kann einfach nicht sagen: es wird einfacher, es wird schwerer. Es ist jeden Tag oder Tag oder jede Woche oder jeden Monat eine Herausforderung. Wir müssen immer gut sein, es gibt Probleme, die auftauchen, die müssen wir dann lösen. Man muss entwickeln für die Zukunft und man muss jeden Tag gute Arbeit machen.
- 
- 15 I: Gibt es Beispiele von Ihrer Seite Interesse an bestimmten Stakeholder Gruppen? Oder sind alle gleich wichtig?
- 
- 16 Die Gruppe unserer Abnehmer. Wenn man unserer Abnehmer betrachtet, dann sind das die Endkunden. Und die Kunden müssen immer ein gutes Gefühl haben unsere Produkte zu konsumieren. Wir sind ja auch als andere als Preisführer. Da brauchen wir natürlich Argumente, die dazu führen, das wir sagen: wir sind besser. Das ist Frische, das ist Regionalität, Transparenz, Authentizität, das sind unsere Schlagwörter. Und diese Gruppe ist für uns die Allerwichtigste. Anhand dieser Gruppe muss alles abgestimmt werden. Also wenn dieser Gruppe die Milch nicht schmecken würde, dann brauchen wir die ganzen anderen Sachen überhaupt nicht zu machen.
- 
- 17 I: Wenn Sie die Kategorien, Abhängigkeit, Druck, Einfluss betrachten, fühlen sie das von Ihren Stakeholdern?
- 
- 18 (...) Ich weiß nicht. Ich verstehe was sie meinem mit Druck?
- 
- 19 I: Also am Beispiel Druck gibt von Behörden, Auflagen. Wie zum Beispiel beiden Milcherlebniszentrum das Sie geplant haben.
- 
- 20 Ja, sie sind gut informiert. Also insbesondere die Baugenehmigung für das Objekt zu bekommen das war schwierig. Das lag aber nicht daran, dass die Behörden nicht wollten, dass die Menschen vor Ort nicht wollten. Ich hatte dafür nur Unterstützung gehabt in der Politik: in der Regionalpolitik, in der Landespolitik, in der regionalen Verwaltung, in der
-

Landkreisverwaltung. Alle haben gesagt, genau das brauchen wir. Dun auch der Tourismusverband hat gesagt, genau das brauchen wir hier. So was aber das Problem? Das Problem war, dass es Einige gibt in der Region, das sind aber auch nur eine Hand voll, Menschen die eben sich zu dazu berufen fühlen, alles zu tun aber auch alles zu tun, um der Natur also um jeden Quadratmeter Boden nicht zu versiegeln. So und die Leute haben natürlich auch eine Möglichkeiten in der Hand eben durch das sogenannte Verbandsklagerecht alles Mögliche zu blockieren. Und das hat sie auch schon angedroht, in meinen Fall das auch zu machen. Das war der Punkt. Aber um auf ihre Frage zu antworten. Mit meinem Bau: ich nur offene Tore ingerannt - mit der Ausnahme dieser Leute.

- 
- 21 I: Also war es eher positiver Einfluss?
- 
- 22 Total. Mit der Ausnahme der paar Leute.
- 
- 23 I: Endverbraucher, sind also ihre wichtigsten Stakeholder. Wie versuchen Sie diese erreichen, was sind die Formen und Kanäle?
- 
- 24 (...) Das eine ist ... also da muss man wieder die zweigeteilt sehen. Also das eine ist unser Direktgeschäft, da haben wir den direkten Kontakt, die Kundenadressen, von unseren vielen Einzelkunden. Dass ist gar kein Problem, die mit entsprechenden Informationen zu versorgen. Die kommt da direkt im Briefkasten an. Also mit der Milchliefierung, kann alle Informationen mitgeliefert werden, die wir überbringen wollen. Das andere ist eben, wenn wir an den Lebensmitteleinzelhandel gehen, dann ist es da die Informationsquelle Internet, dann ist es die Informationsquelle, dass wir auf der Verpackung von uns werben. Und das ist die Informationsquelle in den sozialen Medien.
- 
- 25 I: Sie geben Informationen? Ist das eine Sackgasse oder auch interaktiv? Können Verbraucher ein Thema setzten?
- 
- 26 Die (...) Man kommt zum Beispiel bei Facebook schon mal mit den Leuten ins Gespräch. Es ist natürlich auch eine interaktive Geschichte. Wir hatten zum Beispiel – wenn sie auf unserer Homepage geguckt haben, dann werden sie festgestellt haben, dass wir ein Hoffest machen. Das hatten wir letztlich auch gemacht, und dann hatten wir 5000 Leute hier auf dem Hof, und da kommt man mit den Leuten direkt ins Gespräch.
- 
- 27 I: Können die bei Ihnen Themen setzen?
- 
- 28 Ja das ist möglich wir sind immer für Verbesserungen offen. Immer gerne, immer her damit .
- 
- 29 I: Was sind die Gründe für die Stakeholder Kommunikation? Sie bauen, das Besucherzentrum, sie machen Facebook. Warum machen sie das?
- 
- 30 Um den Kunden an uns zu binden. Den Kunden erstmal an uns zu binden, keine Frage. Das ist ja nur (...) wie soll ich sagen. Der Kunde (...) letztlich ist es ein Kundenbindungsinstrument, ein Marketinginstrument. Der Kunde soll von unserer Milch ein gutes Gefühl haben, wenn er unserer Milch trinkt, weil sie zum einen frisch ist, weil sie regional ist, transparent, authentisch- diese ganzen Sachen. Und das ist genau das was die Großindustrie alles nicht mehr hinkriegt. Die große Industrie, da dürfen wir abends im Fernsehen die Werbung sehen, oder gucken, beispielsweise Landliebe, da hab ich ein Bild im Kopf: Landliebe, früher eine Frau mit einem Kopftuch, und vor sich eine große Joghurtschüssel und die rührt sie dann drin rum und das soll dann Landliebe sein. Das natürlich erstmal ok, aber die die das gucken, die wissen doch ganz genau, so ist das doch überhaupt nicht. Und wir machen genau das Gegenteil. Wir stellen uns so da wie wir sind. Und die Großindustrie stellt sich so dar wie sie gern gesehen werden wollen. Die Landliebe Geschichte. Oder die Kühe der Weide, die sind bei uns auch auf der Weide, aber da stehen sie nicht alle auf der Weide, weil sie gar nicht draußen sind. Also da wird versucht, die Welt so für den Kunden zu beschreiben, wie sie sein sollte, wie sie es aber in den seltensten Fällen, wie es aber in der Realität nicht ist. Das machen wir andersrum. Wir stellen uns so dar wie wir sind.
- 
- 31 I: Deshalb auch die Cow Cam?
-



- 
- 32 Genau das gucken sie erstmal richtig, das können sie jederzeit zu gucken, ob die Kühe auf der Weide stehen.
- 
- 33 I: Im Moment nicht.
- 
- 34 Wir haben ja auch Mitte März da sind die Kühe noch nicht auf der Weide. Das liegt daran, dass draußen noch kein Gras wächst.
- 
- 35 Sie müssen mal weiter rein gucken, die Kamera dreht sich, auch in den Stall, dann sieht man die Kühe auf Stroh laufen.
- 
- 36 I: Wenn sie in Ihrem Geschäfts, den Vertrieb, das Stakeholder Engagement sehen, welchen Stellenwert hat diese Kommunikation mit den Verbrauchern also die Endverbraucher als auch die über den Handel zu erreichenden?
- 
- 37 (...). Was soll ich sagen: groß, klein. (...) Natürlich sind die Kunden für uns wichtig. Logisch, ist bei jedem anderen auch so. Aber bei ist es so, wenn jemand eine ganz spezielle Frage hat, und ich bin im Büro, denn wird das Telefonat zu mir durchgestellt. Und dann spreche ich mit den Kunden. So dann wenn das Telefongespräch zum Ende kommt, das ist dann immer so eine Sache, dann will der Kunde noch mal wissen: mit wem habe ich denn jetzt noch mal gesprochen, fragt der Kunde denn. Dann sag ich: mit Herrn MUSTERMANN D. Und dann ist es auf der anderen Seite erstmal eine Weile still (...) und im zweiten Gedanken sagt er Wie? Wirklich?. Sie gibt es wirklich? Ja, ich bin ja hier. Viele Leute glauben das gar nicht. Einen Herrn Müller gibt auch von der Firma Müller Milch. Aber der würde niemals ans Telefon gehen. Das ist so ein Aspekt: wir sind ein kleines Unternehmen, also wirklich ein sehr kleines Milch verarbeitendes Unternehmen braucht keine große Betriebsüberwachung. Aber der Kunde kann sogar bei uns bis zum mir vordringen, wenn er denn will. Er kann hierher kommen und kann mit uns reden. Bei der Großindustrie, wenn sie da hinfahren, dann bleiben sie vor dem Pfortner stehen. Dann kriegt er ein Kärtchen an mit der Aufschrift: Besucher. Dann wird eingetragen, wann er reingegangen ist, und wann er wieder rausgekommen ist – das ist eine klassische Fabrik. Wir sind eine handwerkliche Verarbeitung zwar halten wir uns auch an alle gesetzlichen Vorgaben erfüllen, klar, aber zu uns kommen sie rein, dann sind sie im Milchladen drin, und wenn sie dann weitergehen, dann kommen sie ins Büro. Und wenn sie noch weiter gehen kommen sie in die Produktion. Da dürfen sie dann nicht reingehen. Da steht ein großes Verbotsschild vor.
- 
- 38 I: Sie sind offen für Besucher, Nachfrager, Kunden? Für viele Ressourcen bindet das im Unternehmen.
- 
- 39 Nein überhaupt nicht. Genau das Gegenteil ist der Fall. Gucken Sie doch mal. Wieviel steckt die Molkereiindustrie in ihre Werbung rein.
- 
- 40 I: Wie soll ich das verstehen? Sie machen das neben bei?
- 
- 41 Also neben bei, was heißt neben bei. Wir müssen uns einfach nur so darstellen, wie wir sind. Da brauchen wir keine große Marketingabteilung, die dann versucht alles ganz toll zu reden. Und wenn eine Kunde hierherkommt und hier im Milchladen und fragt, warum die Milch weiß ist, dann kriegt er diese Frage beantwortet.
- 
- 42 I: Heißt das, dass alle Mitarbeiter an der Kommunikation beteiligt sind?
- 
- 43 Natürlich nicht alle. Die Lagerkommissionäre natürlich nicht. Aber das Büropersonal, alle die das Ohr am Kunden haben natürlich ja. Und wenn die mal mit einer Frage nicht weiter kommen, dann wird das Telefonat zu mir gestellt oder sie sagen bitte rufen sie dann und dann noch mal an: der Chef ist nicht da. Oder wir haben eine QM-Mitarbeiterin, die kann meistens auch alle Fragen beantworten.
- 
- 44 I: Also auch die Milchausfahrer?
- 
- 45 Na klar, das sind ja zum Teil auch Mitarbeiter, die sind schon ganze viele Jahre bei uns, und ja. Also wir haben nicht so klassisches Marketing Instrument, wo wir die alle Vierteljahr zu Schulung schicken, und Fragen und verschiedene Sachen durch gehen. Wenn einem Kunden, die Milch mal sauer geworden ist, dann gibt es drei Möglichkeiten:
-

1,2,3, Flipchart, Powerpoint Präsentationen, und denen wird was eingebläut. Alles Unfug! Das geht alles über die menschliche Kommunikationsebene. Wenn es ein Problem gibt, dann wird es gelöst, und wir sind immer daran bestrebt, das zu lösen. Ansonsten sind die Kunden nicht mehr unsere Kunden. Ich habe immer so eine Allergie dagegen: gegen alle möglichen Berater, die durch die Gegend laufen und meinen, immer alles beraten zu müssen, wie man alles besser macht.

46 I: Wie sehen sie denn die Verknüpfung des Engagements mit ihren Unternehmenszielen. Ihre Unternehmensziele verbunden mit dieser Kommunikation mit den Verbrauchern.

47 Ja da gehe ich von aus. Ohne die Kunden geht es nicht.

48 I: Haben sie schon immer mit dieser Strategie gestartet?

49 Nein, die war schon immer so. man muss wissen, ich bin seit XY Jahren hier, habe das Unternehmen aufgebaut. Und in den Lauf der XYer Jahren habe ich so ein paar Punkte immer herausgebildet die jeweils anders gewichtet worden sind. Wenn ich kurz sage ich habe 19XY damit begonnen, dann war das die Zeit, wo die ganzen Molkereien alle dicht gemacht wurden hier im DER REGION. Und dann konnte ich, ich bin zwar aus EIN ANDEREN REGION gestartet, konnte ich den Kunden, gerade den Milchmannkunden, konnten wir sagen, dass ist Milch von hier. Und das hat damals Stichwort XXXprodukte. Auf einmal war der REGIONALPRODUKT 1 wieder in, oder die REGIONALPRODUKT 2 und was noch es noch alles für REGIONALprodukte gegeben hat. Irgendwann weil die Menschen gemerkt haben: Mensch, wenn wir unsere eine eigene Wirtschaft unterstützen, dann hilft uns das auch. Denn davor war es genau anders rum. Da wollten alle nur Westprodukte haben. Das hat dann dazu geführt, das hat dann dazu geführt das die heimische Wirtschaft zusammen gebrochen ist. So das heißt, damals als wir angefangen haben, da war es das Hauptherausstellungsmerkmal: REGIONXYprodukt. Da war ich natürlich da, da hab ich gedacht, dann kam irgendwann Ende 2008 irgendwann die große Diskussion, das es die durch die große Molkerei getrieben, die länger frische Milch angeboten hat, die ISL Milch, sagt Ihnen das was?

50 I: Ja!

51 OK, wir machen nach wie vor die traditionelle Herstellung, die normale Pasteurisierung. Wir sind nicht auf den Zug aufgesprungen und haben die Milch länger haltbar gemacht. Und dem zu Folge konnten wir unser Alleinstellungsmerkmal noch mehr festigen. Und dann war auch mal der Fokus darauf gerichtet. Da waren es denn weniger die REGIONXYprodukte da waren es der Fokus auf länger frisch, das wir es grad nicht machen. So und aktuell ist es jetzt eben grad so, dass der Fokus von den Menschen eher auf Regionalität liegt. Heute spielen REGIONXYprodukte nicht mehr so die Rolle, Hauptsache das ist aus der Region, dass die Menschen zugreifen können, und fragen können, wo kommt es denn her. Und das können wir eins zu eins beantworten. Das kriegt die Industrie gar nicht hin. Da wird die Milch kreuz und quer gefahren. Das ist bei uns eben anders. Der nächste Bereich wird wahrscheinlich sein: Tierwohl. Das heißt: Geht es denen wirklich gut, den Nutztieren. Ja. Massentierhaltung. Das ist ein doofer Begriff. Mein Nachbar hat fünf sechshundert Kühe. Aber der macht immer noch keine Massentierhaltung. Das ist ein blöder Begriff. Aber es ist für die Kunden wichtig. Die Wollen, die Mehrheit der Kunden will das. Ob sie bereits sind dafür Geld zu bezahlen ist eine andere Frage. Aber das ist für die Menschen wichtig, das Thema wie wird produziert.

52 I: Da fällt mir auch ihre Verpackung? Sie haben ja kein Tetrapack. Wie sind sie dazu gekommen?

53 Zu einem ist die Maschinerie für wesentlich billiger.

54 I: Die Maschine, die die Verpackung befüllt, oder die die sie herstellt?

55 Beides. Herstellungskosten sind beim Tetrapack nicht groß unterschiedlich. Aber allein durch die Maschinenkosten. Wir sind eine kleine Molkerei und müssen gucken. Wir arbeiten nur zwei Schichtig und nicht rund um die Uhr wie die Großindustrie, und das andere ist natürlich ich will natürlich als kleine Molkerei müssen wir uns natürlich auch abheben. Nicht nur in dem Produkt, das die Milch frisch ist, die nicht homogenisiert ist, das

sie nicht 10 oder 11 Tage haltbar ist. Sondern auch die Verpackung muss ja auch was anderes hermachen. Das war der Grund, warum ich das so gemacht habe.

---

56 I: Wie ist die Reaktion der Kunden gewesen auf z.B. Frische, Verpackung, Regionalität?

---

57 Ja ich sag mal der Erfolg gibt uns Recht. Man kann jetzt sagen (...). Die Kunden, die sich bei uns melden sind positiv. Wir kriegen viel Lob von den Kunden.

---

58 I: Wie kommt das Lob bei Ihnen an?

---

59 Ganz unterschiedlich. Es gibt Kunden die schreiben uns eine Postkarte und sagen wie toll wir sind. Und die Kunden schreiben uns auf Facebook rein, manche Kunden schreiben uns eine E-Mail. Telefonisch, hier beim Hoffest haben wir ganz viele Reaktionen bekommen. Man muss ja auch eins sehen, wenn einem das Produkt nicht gefällt, dass ist er nicht mehr unser Kunde.

---

60 I: Sie machen Messen? Und sind in der Region aktiv?

---

61 Ja die Grüne Woche ist ein Heimspiel. Erstmal die Leute erwarten uns da. Deshalb ist es für uns auch ein Muss, dass wir da sind. Auf der anderen Seite ist es so, dass wir hier in der Region bei Sachen, die stattfinden, da beteiligen wir uns schon dran. Das wir uns da immer noch mal auf den Märkten noch mal zeigen. Aber es gibt immer das Problem, wenn man irgendwo hinfährt auf einen Wochenendmarkt, auf ein Stadtfest oder so was, da kennen uns die Leute alle und sagen gut kaufen wir schon. Also man hat direkt keinen Umsatz vor Ort, oder nur sehr wenig. Man muss immer mit zwei Personen vor Ort sein, die sich abwechseln können. Unterm Strich bleibt dann immer ein rotes Ergebnis. Wir machen es aber trotzdem, damit wir nach außen wahrgenommen werden. Also nicht nur über das Regal, über das Milchauto und die Milchverpackung. Damit uns die Kunden auch erleben können.

---

62 I: Da geht es nicht um die Ökonomie sondern die Aufmerksamkeit die der Kunden dem Unternehmen schenkt, Richtig?

---

63 Richtig.

---

64 I: Was sind denn für Erfolgsfaktoren, die ihre Milch für die Kunden attraktiv macht?

---

65 Umsatz.

---

66 I: Das ist betriebswirtschaftlich der Erfolgsfaktor: Warum glauben Sie, finden Menschen ihre Marke gut, was sind die Sachen, bei denen Sie sagen, das ist ein Erfolgsfaktor im Austausch mit den Stakeholdern oder den Kunden?

---

67 Da hat die Fachhochschule STADT schon mal ein Meinungsbild gemacht. Die meisten Kunden sagen, weil wir regional sind. Die Frische ist für Kunden wichtig, dass es nicht länger frische Milch ist. Das sind die beiden Schlagpunkte.

---

68 I: Besucherzentrum: Was sind denn da die Ziele? Warum machen Sie das?

---

69 Ich will die Unterscheidung hinkriegen, dass die Kunden genau sehen, so wie wir sind. Dass sie uns so sehen, wie wir sind. Und das ist eben möglich, dazu machen wir unser Hoffest. Das haben wir letztes Jahr ja wieder gemacht. Aber das ist ja nur an zwei Tagen im Jahr, an einem Samstag und einem Sonntag im Juni möglich. Das machen wir auch nur alle zwei Jahre. Und ich möchte, ganz gern den Menschen die Möglichkeit bieten, auch wenn es ein Wetter draußen ist, das nicht so schön ist, trotzdem dass die Menschen die Möglichkeit haben uns zu besuchen. So das mache ich nicht, weil ich so eine toller Hecht bin, so lieb und nett bin. Sondern ich möchte damit versuchen, die Kunden von uns vor Ort hier zu überzeugen, von unserer Arbeit. Ja. Das der Menschen oder die Kunden, die hier gewesen sind, die sollen mit einer Meinung wieder nach Hause fahren und sagen: Mensch, da haben wir die Kühe gesehen, die Kälber und die Kühe sind draußen. Und wir wissen, wie die Milch verarbeitet wird, und wir konnten uns das alles angucken und haben dann noch einen schönen Kaffee und Kuchen oben gegessen, die Kinder konnten spielen, und die fahren dann wieder nach Hause und sagen: das war eine tolle Sache. Der Firma MUSTERMANN D, der trauen wir. Die machen gute Sachen. Und wir haben uns das angeguckt, wir bleiben dabei. Und wenn diese Kunden, das in ihrem Freundes und

---

Bekanntenkreis erzählen, dann haben wir das. Das ist genau der Unterschied zur Großindustrie. Die Großindustrie macht es anders. Die Großindustrie da dürfen wir dann abends immer schöne Fernsehwerbung angucken. Also da wird dann die Nachfrage von oben erzeugt, wenn es den 25. Monte Fruchtaufstrich gibt, dann wird der beworben. Dann löst das eine gewisse Nachfrage aus. Das ist auch in Ordnung. Das ist ja auch gewollt. Aber die Millionen die dafür die Molkerei Industrie in die Hand nimmt, die haben wir nicht.

- 
- 70 I: Das richtet sich an die Kunden. Wie ist es mit dem Handel? Wie gehen Sie auf den zu? Gelten die Erfolgsfaktoren, die sie für die Kunden genannt haben, auch für den Handel?
- 
- 71 Natürlich nicht, weil wir nicht den direkten Zugriff darauf haben. Beim Handel können wir nur sagen, da sind wir gelistet. Also beim Edeka oder beim REWE. So wir liefern an Lager, und das Lager packt dann die Ware ins Regal. Und der Kunde steht vor Regal, und sieht die vielen Milchsorten, wovon wir nur eine sind und das ist die große Herausforderung, das trotzdem hinzukriegen. Um die Aufmerksamkeit zu bekommen. Ganz schwierig.
- 
- 72 I: Gibt es in diesem Bereich für Sie Erfolgsfaktoren? Im Handel machen Sie Verkostungen oder so was?
- 
- 73 Manche Märkte kommen auf uns zu. Wollte ihr eine Verkostung machen? Dann machen wir das. Wir haben jetzt auch einen Außendienstmitarbeiter seit Frühjahr. Aber die Regalsortierung vor Ort, die ist bei manchen Märkten ist nicht gut. Aber einfach mal so die Mitarbeiter am Regal zu versuchen anzusprechen. Mensch, stell das doch mal so und so hin, damit wir da besser aussehen. Und das ist bei vielen Märkten immer so optimal.
- 
- 74 I: Der Marktleiter hat ja nicht die Bindung die zu einem Produkt.
- 
- 75 Natürlich so ist es. Das ist ja ganz normal und dafür haben wir die speziellen Außendienst, den haben wir jetzt gefunden, ich hoffe mal dass das besser klappt. Das wir die Märkte vor Ort, regelmäßig besuchen können, um da auch ein wenig Beratung geben zu können. Da kommt sogar dann bei raus, dass wir eine Verkostung machen in dem Markt. Und da den Kunden direkt, über uns zu informieren.
- 
- 76 Und die Verkostung machen nicht irgendwelchen, eingekauften Leute, sondern das machen unsere Leute direkt. Und sagen bei uns ist das so. Das kommt dann auch authentischer rüber. Es gibt ja in der Großindustrie Leute, die Verkostung machen: und heute machen sie Lind Schokolade und morgen machen Sie Heinz Ketchup und dritten Tag versuchen sie dann Elektrozahnbürsten zu verkaufen. Das gelingt nur sehr wenigen, das authentisch rüber zu bringen.
- 
- 77 I: Sie haben speziell ein Mitarbeiter der sich darum kümmert?
- 
- 78 Korrekt.
- 
- 79 I: Der sich also direkt mit den Handel auseinandersetzt?
- 
- 80 Korrekt.
- 
- 81 I: Und wie ist die Reaktion des Handels?
- 
- 82 Ja natürlich das erwarten die ja auch. Es ist ganz normal. Alle Außendienstler fahren rum und versuchen das Produkt, des jeweiligen Betriebes oder des Unternehmens gut zu platzieren. Zu sagen: pack das doch mal so hinzulegen. In die Augenhöhe. Es ist doch besser, wenn das da steht. Wenn ich Handel wäre würd ich das auch von meinen Lieferanten erwarten. Nicht nur hin liefern und nach mir die Sintflut – alles egal. Das da ein bisschen was kommt. Nein. Das haben wir in der Vergangenheit auch zu wenig getan. Wir hatten ja auch nicht die richtige Person gefunden. Die Person zu suchen, ist sowas wie Goldstaub suchen.
- 
- 83 I: Gibt es von ihrer Seite noch irgendwas, was Ihnen zum Thema einfällt?
- 
- 84 Nein, wir haben alles besprochen. Und was machen sie dann damit
- 
- 85 I: Ich werte die Interviews für eine Masterarbeit aus. Ich hoffe, bis zum 10 Milchbetriebe zu
-

interviewen, und ich werte die Interviews dann aus. Vor allem kleine Betriebe

- 
- 86 Dann lassen Sie mir, die Erkenntnisse, die Sie gewinnen zukommen.
- 
- 87 I: Das mache ich. Aber das wir noch bis zum Herbst dauern. Ich lassen ihnen dann aber die Ergebnisse zukommen.
- 
- 88 Das ist schön, da würd ich mich drüber freuen.
- 
- 89 I: Vielen Dank.
- 

## Interview E

- 
- 1 I: Wie sieht ihr Geschäftsumfeld aus?
- 
- 2 Unser Geschäftsumfeld in Bezug auf Handelspartner oder auf Endverbraucher, .
- 
- 3 I: Entlang der Wertschöpfungskette, wie sieht es da aus?
- 
- 4 Das Geschäftsumfeld fängt immer beim Landwirt an. Klar. Und da wir keine Genossenschaft sind sondern eine Privat Molkerei haben wir im Betrieb Vertragsbauern, die individuelle Verträge – entweder als Liefergemeinschaft oder als Einzellandwirtschaft mit uns geschlossen haben. Und dann sind wir natürlich auch als erstes im Wettbewerb mit den Großmolkereien, die komplett um uns herum sind. Ob das im Norden im Süden oder es im Westen ist. Weil das sind meistens große Genossenschaft wie eine DMK oder eine Arla oder wie sie auch immer heißen, und um diese Landwirte privatwirtschaftlich anzubinden sind wir schon mal im Wettbewerb, was die Auszahlungspreise angeht. Das heißt, dass wir relativ hohen Auszahlungspreise zahlen, um unsere landwirtschaftliche Basis zu erhalten. Und für uns es halt wichtig als Regionalanbieter, um glaubwürdig rüber zu kommen, die Milch aus der Region zu beziehen und auch wieder in die Region zu verkaufen. Das ist unser Hauptargument, um hier Arbeitsplätze und auch die Landwirtschaft zu erhalten. Weil wir könnten eventuell günstiger fahren, weither irgendwelche Milch holen aus Tschechien oder wo auch immer, um günstiger einzukaufen, um dann die Produkte zu vermarkten, aber das ist nicht unser Ansatz. Das ist der Milchbauer, der erste Punkte in der Wertschöpfungskette. Und auch der Wichtigste. Den müssen wir gut bezahlen, damit er uns erhalten bleibt und nicht seinen Betrieb schließt, weil wenn der Milchbauer seinen Betrieb schließt, in der mittelständischen Region wie wir es hier sind. Die meisten Landwirte bei uns 30,40 70 Kühe. Wenn die morgen sagen, für uns ist das nicht mehr wirtschaftlich, dann schließen die das. Und einer der einmal geschlossen hat, der macht nie mehr auf. Wenn sich das über die Jahre vorsetzt, dann ist unser Rohwaren Basis irgendwann nicht mehr da. Und dann können wir mit regionalen Produkten nicht mehr werben. Mit Produkten, die aus der Region kommen. Da fängt es schon mal an. Der nächste Punkt ist der Handel, der hier in der Region ansässig ist. Das sind für uns unsere wichtigsten Direktabnahmekunden. Das ist ja der Mittel zum Endverbraucher. Da haben wir eine relativ gute Aufstellung, weil das Thema Regionalität unheimlich an Bedeutung gewonnen hat. Da werden wir auch vom Handel wertgeschätzt, was unserer NAME Marke angeht, aber wir stehen natürlich hier in einem starken Wettbewerb mit allen nationalen Molkereien. Ob das ein Müller, ein Weihenstephan und wie sie alle heißen. Und die haben natürlich andere finanzielle Ressourcen, um es mal so aufzudrücken, um auf den Handel und letztendlich auch auf den Endverbraucher einzuwirken. Weil wir als regionaler Mittelständler können uns keine riesigen Marketing Ausgaben leisten wie ein Müller oder ähnliche, und dementsprechend haben wir in dem Bezug auf die Wettbewerber einen kleinen Nachteil hinzunehmen. Weil oftmals im Handel oder in der Werbung finanzielle Ressourcen schon ausschlaggeben sein können, nicht sind, aber ausschlaggebend sein können. Und letztendlich ist am Ende der Wertschöpfungskette der Endverbraucher, der akzeptieren muss, dass wir als Regionalanbieter auch einen gewissen Preis für unser Produkt fordern und den auch bezahlt bekommen müssen. Und das Interessante ist, im letzten Jahr da haben wir ausgetestet, wie weit es machbar ist, dass die regionale Marke sich gegen Discount Marken aber auch gegen den Wettbewerb bei entsprechender Preisstellung durchsetzt.
-

Weil im letzten Jahr ja die große Milchkrise war, da sind die Preise dramatisch gefallen. Wir haben unsere Landwirte immer noch deutlich höher ausgezahlt als der Rest der National als die meisten. Es gibt auch Molkereien in Bayern, die auch noch gut gezahlt haben. Aber wir haben einen relativ hohen Preis ausgezahlt. Konnten das aber auch nur, wenn wir nicht, wie wenn die Preise in der Branche nach unten gehen, gehen meistens die Einkaufspreise nach unten gehen und gehen auch die Verkaufspreise nach unten hat man ja im Discount gesehen, Aldi Lidl hat ja die Milchpreise dramatisch abgesenkt. Und wir haben unsere Preise gegenüber dem Handel aber auch gegenüber dem Endverbraucher stabil gelassen. Wir sind auf dem Niveau geblieben, auf dem wir waren. Und damit ist die Spreizung zu einen Discount und den Wettbewerber noch größer geworden. Wenn unserer Milch 99 Cent kosten als Beispiel und der Discount vorher 59 Cent gekostet hat und dann 45 Cent, dann ist da natürlich ein riesen Delta. Und da war die große Angst oder Gefahr, weil wir wussten ja auch nicht, ob das gut geht. Akzeptiert das der Endverbraucher? Und sagt: Regionalität ist mir wichtig. Und ich kaufe weiterhin die Regionalmarke, um auch hier in der Region die Landwirte und die Industriebetriebe die da dranhängen zu unterstützen. Und es hat zumindest im letzten Jahr funktioniert. Keine Absatz Einbußen hinnehmen müssen. Wir haben das Niveau gehalten in der Marke, und das war ein Beweis für uns, dass die Regionalmarke funktioniert.

- 
- 5 I: Wenn sie das Geschäftsumfeld betrachten, wer sind denn die Stakeholder, die für sie wichtig sind?
- 
- 6 Am wichtigsten sind die Endverbraucher. Das gibt keinen Zweifel. Klar, die Landwirte sind extrem wichtig, weil die stellen uns die Rohware zur Verfügung. Dann sind die Handelspartner wichtig, die uns die Möglichkeiten geben, in den Kühlregalen unsere Produkte auch verkaufen zu können, weil und das ist ja auch der nächste Knackpunkt, weil man die Produkte, die man produziert auch bei einem Handelspartner anbieten darf, weil da gibt es ja auch Beschränkungen. Und letztendlich ist der wichtigste Punkt der Endverbraucher. Denn ohne den, ohne dass der unsere Marke auch akzeptiert, brauchen wir über nichts weiter nachzudenken.
- 
- 7 I: Was ist mit anderen Stakeholdern, z.B. Behörden?
- 
- 8 Ist für uns auch wichtig, aber das sehe ich im normalen Rahmen wie jeder andere Industriebetrieb, ob einer Schrauben herstellt oder Mehl oder sonst was, die haben alle ähnlichen Rahmenbedingungen, und wir müssen uns natürlich auch an die gesetzlichen Rahmenbedingungen richten, wir müssen uns da auch ausrichten, das ist auch für uns wichtig aber nicht so kriegsentscheidend.
- 
- 9 I: Wenn Sie Endverbraucher, Handel und Milchbauern die wichtigsten Stakeholder sind, wer hat den meisten Einfluss auf ihr Geschäftsmodell?
- 
- 10 In ersten Linie unser Vorstand, den größten Einfluss hat unser Eigentümer letztendlich. Unser Vorstand, aber dann natürlich hat mittlerweile der Handel den größten Einfluss. Der Handel ist mittlerweile derjenige der mehr oder weniger bestimmen kann, was Prioritäten hat.
- 
- 11 I: Sehen sie eine Abhängigkeit eines Unternehmen vom Handel, oder sagen sie sie können auf Augenhöhe agieren?
- 
- 12 Wir, aus unserer Sicht, diskutieren auf Augenhöhe. Aber wenn man es mal, es ist der subjektiv-objektive Eindruck, um es mal so zu sagen. Aber wenn es mal nach den Fakten geht, sind wir als Mittelständler gegen die großen Handelspartner da schon in einem gewissen Nachteil. Und wenn sie da nicht ein besonderes gutes Argument, wie eine starke Regionalmarke haben, die der Endverbraucher akzeptiert oder so dann haben sie eine ganz schlechte Position. Ich sag mal, wir sind da noch in einer guten Position, weil die Marke gut funktioniert. Aber wenn es hart auf hart kommt, und sie sich mit einem Handelspartner streiten, dann müssen sie sich genau überlegen, welche Konsequenzen es haben könnte nicht muss aber könnte.
- 
- 13 I: Wie gehen Sie auf den Stakeholder Handel zu oder kommen sie auf sie zu? Wie sieht so ein Engagement aus?
-

- 
- 14 Da gibt es mehrere Linien. Es gibt ja Jahresgespräche. Um die Grundlagen zu besprechen, was im nächsten für Prioritäten verfolgt werden. Im gemeinsamen Geschäftsmodell. Und dann haben sie regelmäßige Gespräche im Einkauf und im Vertrieb. Wenn es um neue Produkte geht, wenn es um neue Konzepte geht in der Vermarktung oder generell neue Ausrichtungen bei uns im Unternehmen oder auch im Handelsunternehmen, dann haben sie auch Handelsmessen, die wir besuchen, um dort unser Produkte auch noch mal zu präsentieren, und dort kommen dann ja in der Regel die Marktleiter, bzw. die Mitarbeiter aus den Märkten, die in den Regalen für die Produkte zuständig sind, damit wir da die direkten Ansprechpartner haben.
- 
- 15 I: Sind das Gespräche eindimensional? Oder ist das ein Dialog.
- 
- 16 Es geht in beide Richtungen. Es kommt vor, dass der Handel auf uns zukommt, uns sagt, das und das hätten wir gern, könnt ihr? Und umgedreht kommen wir auch: das haben wir, wie findest Du das denn? Und dann: „och, gute Idee“ und dann überlegt man, wie man gemeinsam etwas vermarkten kann.
- 
- 17 I: Was sind Erfolgsfaktoren, um in diesem Dialog Themen zu setzten?
- 
- 18 Entweder, dass man einem Trend aufnimmt. Wenn jetzt von außen oder von wem auch immer Gentechnikfrei ein Trend ist, dann muss man den aufnehmen als Unternehmen. Und der Handel muss es genauso aufnehmen, da muss man gemeinsam drüber reden, wie man das gemeinsam vermarkten kann gegenüber dem Endverbraucher. Oder aber es ist ein Trend den der Handel entdeckt, und den er an uns heranträgt, uns sagt: Könnt Ihr so was machen? Das ist momentan der absolute Trend in dem und dem Getränkebereich oder so, oder wir sagen, guck mal haben wir entdeckt, ist momentan ein Trend zur Regionalmarke in dem und dem Bereich Regionalprodukt E1 und dann machen wir das Produkt und das mit der BETRIEB E Marke in Kombination muss ein Erfolg werden. Also insofern geht das bi-Lateral aber in beide Richtungen.
- 
- 19 I: Wenn so ein Trend aufgenommen wir, wie geht die Kommunikation dann weiter zu anderen Stakeholder in der Wertschöpfungskette?
- 
- 20 Ja gut , wie beim Thema Gentechnik. Wir liefern ja nicht nur die Marke sondern auch andere Handelsmarken, um die Produktion auszulasten. So und grad im Handelsmarkenbereich ist das Thema noch viel stärker getrieben als in unserem Markenbereich: weil sich ja der Handel dadurch profilieren will, sagen sie: wir haben jetzt auf der Aldi Milch das und das drauf. Und dadurch ist das Gentechnik Technik an uns ran getragen worden, vom Handel und teilweise von dem ein oder anderen Partner auch, was die Eigenmarke angeht mit einer klaren Aussage: Wenn ihr nicht bis dann und dann könnt, dann seid ihr bei den und den Produkten nicht mehr unser Lieferant. Also so läuft das teilweise. Das ist dann kein konstruktiver Dialog , sondern mit der Pistole auf der Brust gesetzt, und letztendlich hat sich nicht nur das, sondern auch generell sich in der Branche bewegt, dass immer mehr auf Gentechnik umstellen, da kommen sie da nicht drum rum, insofern haben wir da aktiv dann auch mit allen Landwirten monatelang Gespräche geführt. Die dann in verschiedenen Veranstaltungen stattfinden, wo erst mal über das Thema gesprochen wurde, wo über die Zielsetzung gesprochen wurde, wo über den Horizont der zeitlichen Umsetzung gesprochen wurde, und irgendwann geht es dann in die finale Phase, wo die Verträge unterschrieben werden müssen, und wenn die dann unterschrieben sind, dann geht es in die Konkretisierung der Zertifizierung. Und da sind wir jetzt grad dabei. Und irgendwann im Sommer haben wir dann auch die Produkte bei BETRIEB E unter dem Label.
- 
- 21 I: Wie waren die Reaktionen der Stakeholder auf diese neue Anforderung?
- 
- 22 Ja die waren gemischt. Es gab Milchbauern, die gesagt haben gar kein Thema. Mach ich ja heut schon, kein Problem. Und andere haben gesagt, mach ich zwar aber will ich eigentlich nicht schriftlich fixieren. Ich will frei bleiben. In meinen Entscheidungen. Weil es wird ja schon sehr stark Freiheit eingegriffen – jeder Landwirt ist ja ein Einzelunternehmer, ein freier Einzelunternehmer und alles, was sie denen vorschreiben wollen, ist ein starker Eingriff in die persönlichen Rechte des Menschen so, und wenn sie gewohnt sind, alles zu machen auf ihrem Hof , was sie wollen, und morgen können sie das nicht, dann ist das ein Eingriff. Und das haben einige nicht akzeptieren wollen. Auch wenn die sagen, ich nehme
-

heute schon gentechnikfreies Futter und ich wird auch morgen gentechnikfreies Futter nehmen, aber ich unterschreib das nicht?

- 
- 23 I: Wir können sie dann die Stakeholder überzeugen, sie haben ja vorhin gesagt, dass jeder Einzelne für Sie wichtig ist, als Teil des glaubwürdigen Regionalmarketings?
- 
- 24 Letztendlich mit wirtschaftlichen Argumenten. Es gibt kein – weil die müssen sich auch überlegen, wenn die gesamte Branche in die Richtung marschiert, dann werden die wenigen Milchbauern, die dann am Ende - egal ob bei uns oder wo anders - das nicht unterzeichnen, werden nicht mehr existenzfähig auf Dauer sein. Weil irgendwann werden wir so weit sein, dass alle oder 90% der Milch in Deutschland zertifiziert gentechnikfrei ist. Und dann wissen die auch, dass es dann irgendwann nicht mehr weitergeht.
- 
- 25 Letztendlich haben die wirtschaftlichen Interessen des Landwirts überwogen. Er hätte ja, er kann ja auch kündigen, aber wo geht er denn dann hin? Zur Arla? Die sagen, ich will aber auch alles gentechnikfrei. Und geht er zum DMK, die sagen, ich will alles gentechnikfrei. Er kann ja auch nur überall anders anklopfen, und müsste überall anders denselben Vertrag unterschreiben. Also wir können den nicht drohen, so groß sind ja auch gar nicht. Das ist auch nicht unser Stil. Aber wir haben denen schon klar gemacht, Freunde wenn ihr das nicht unterzeichnet, dann müsst ihr euch überlegen, wo Euer Betrieb in 30 Jahren oder in 5 Jahren steht. Das ist rein sachliches Argument ohne Druck Potenzial, das ist einfach so.
- 
- 26 I: Es gibt die Stakeholder Endverbraucher. Was für Kanäle nutzen sie im Stakeholder Engagement mit den Endverbrauchern?
- 
- 27 Dadurch, dass unser finanzieller Spielraum schon überschaubar ist, kann man natürlich keine Fernsehwerbung machen. Wäre mir als Vertriebsleiter am liebster, aber geht nicht. Aber wir machen schon über es Kampagnen sind, entweder Radiokampagnen immer temporär, im Moment läuft für unsere Milch grad eine Kampagne und für unserer Regionalprodukt E1. Im Sommer mache wir für unseren PRODUKT E1, unseren XXX Werbung, und im Herbst für unseren Regionalprodukt E2 und was anderes. Und gleichzeitig machen wir auch Plakatwerbung draußen, die in den Regionen verteilt sind, da wo wir stark sind, das ist die mediale Ansprache. Und dann machen wir, wir haben einen Außendienst, der in den Märkten dann auch entsprechend Verkostungen organisiert, damit neue Produkte von den Endverbrauchern in den Märkten verkostet werden können. Oder eben über die Medien des Handels Handzettelwerbung für unsere Produkte, so wie auch nationale Marken beworben werden. Sehen wir zu dass wir Regionale Marken bewerben.
- 
- 28 I: Viele Sachen sind einseitige Kommunikation. Wie gehen Sie in den Dialog?
- 
- 29 Bei Verkostungen nehmen wir das schon auf. Da gibt es Formulare für die Werbedamen, die auch Kommentare und Anregungen und Informationen und Dinge von den Endverbrauchern aufnehmen, das wir bei uns gesammelt. Und wird auch entsprechen wenn viele Hinweise kommen, dann wird auch drauf eingegangen. Oder aber es gibt auch viele Kunden, die telefonisch bei uns melden. Wegen alles Möglichen. Die fragen auch, wer zum Beispiel zu Regionalprodukt E1 haben wir grad Plakatkampagne. Und die streut etwas weiter als unser Kerneinzugsgebiet ist. Die streut bis nach STADT E1. Und dann haben wir die Woche auch vielen Anrufe bekommen, wo krieg ich denn die Regionalprodukt E1. Die fragen danach, weil sie sagen, ich war bei Kaufland, ich war bei Globus, ich war bei Edeka. Nirgends gibt es das: dann sagen wir: Dann bitte beschweren sie sich bei entsprechenden Handelshaus, das sie den Artikel listen.
- 
- 30 Wir nehmen Anregungen und auch Kritik auf: Wenn es heißt, der Artikel ist zu, was weit ich, zu salzig oder zu süß. Das wird alles ausgewertet am Jahresende oder zu gewissen Terminen und wir machen ja auch intern Qualitätskontrollen, da fließen solche Dinge auch ein. Wobei das natürlich immer subjektive ist. Der eine Verbraucher sagt das ist zu süß, der nächste sagt, es ist zu wenig süß, da muss man aufpassen, wenn sie irgendwas mal kumuliert, immer wieder das gleiche kommt, dann muss man schon den Dingen intensiver nachgehen.
- 
- 31 I: Für die Endverbraucher ist das kein Engagement, sondern eher Marketings- und
-



Vertriebsmaßnahmen. Für den Handel, ist es eine Form von Engagement mit Dialog. Das habe ich richtig verstanden.

32 Ja.

33 I: Es gibt ein Umbruch wegen des Endes der Milchquote. Es gibt in der Branche einen Strukturwandel. Würden Sie sagen, dass sich daher auch das Umgehen mit den Stakeholdern verändert hat? Ist es dialogischer geworden? Was hat sich verändert?

34 Also die Handelsmarken sind noch stärker geworden - in vielen Segmenten. Bei Kaffee Getränken vor 10 Jahren gab es noch keine Kaffeegetränke im Kühlregal vom Handel, da gab es einen Emmi und einige wenige andere und PRODUKT E1. Irgendwann vor 9 Jahren oder 8 Jahren hat dann der Handel angefangen mit Eigenmarken und so mittlerweile haben allein in dem Segment haben sie über 90% Marktanteil bei den Eigenmarken. Und wenn ich dann als Emmi sag ich bin Marktführer, hab national 5% Marktanteil dann ist das schon ja enttäuscht. Dann kann ich nicht von Marktführerschaft sprechen. Und wenn Sie H Milch angucken, dann sieht das ähnlich aus. Bei H Milch haben sie einen Marktanteil von allen Handelsmarken in Deutschland von weit über 80%, d.h. 80% der H Milch wird für Eigenmarken des Handels verkauft. Und die restlichen 10-20% verteilen sich auf Weihenstephan und Landliebe und Arla und Hochwald und BETRIEB E und wie sie alle heißen. Das heißt, wenn sie das dann runterbrechen, dann ist der Marktführer in der H Milch dann auch bei 6 % . Toll klasse. Und insofern ist das ein Trend, und ich behaupte mal, die Medien tragen ihren Teil dazu bei, diesen Trend zu fördern. Da brauche ich nur an Herrn Nelson Müller zu denken. Der immer so immer so tolle Sendungen macht und vergleicht: Jetzt gucken wir doch mal, ob in der Handelsmarke dasselbe drin ist als in der Marke. Natürlich ist fast das Gleiche drin und wenn es nur Nuancen ist. Und das versteht auch kein Endverbraucher, die werden auf den falschen Weg geführt. Wenn morgen alle nur noch Handelsmarken kaufen, dann hat der Handel ein Problem und die Industrie hat ein Problem. Weil die Wertschöpfung absolut in den Keller geht. Die Industrie, wir zum Beispiel, machen ja nur Handelsmarken, um die Produktion auslasten zu können. Wenn wir die Milch nicht hätten, hätten wir Verluste. Also laufen die Maschinen durch, auch wenn Du kein Geld dafür kriegst. So. Aber was so eine Milch wirklich kostet. Also eigentlich müssten sie eine Handelsmarke, eine Milch 20-30% teurer machen, um sie auch für uns und für den Handel preislich interessant zu machen. Wir handeln sie negativ durch, der Handel handelt sie mit einer marginalen Spanne durch. Wenn Kosten bei denen intern noch abgehen, dann ist da auch nichts mehr da. Das heißt es verdient am Ende keiner, aber jeder profiliert sich: Guck mal wie günstig ich bin. Und das ist der Punkt: am Ende klagen die Bauern, dass sie keine Geld kriegen. Und warum: weil ständig irgendein anderer Handelspartner meint: Preise runter reißen. Und insofern die Handelsmarken nehmen leider weiterhin zu. Der Druck wird größter und dementsprechend auch die Herausforderung für die Markenhersteller.

35 I: Im Grunde ist nicht der Dialog in diesem Punkt mit dem Handel nicht möglich oder eingeschränkt? Wie ist das?

36 Der Dialog? Das müssen sie trennen. Sie müssen das in drei Sparten trennen. Weil sie haben ja nicht immer die gleichen Ansprechpartner. Wenn ich mit dem einen über Eigenmarken rede, der macht nur Eigenmarken, und um es mal ganz brutal zu sagen, den interessiert zu 95% nur der Preis. Da wird zwar immer gesagt, wollt ihr am Ende nur noch einen Anbieter haben oder wollt auch eine kleine, regionale Molkerei erhalten, ja natürlich wollen wir die erhalten. Aber ganz am Ende heißt es: Kannst Du den Preis machen oder nicht. Und wenn ich dann einen Cent zu teuer bin, dann ist die Solidarität schon am Ende –so da ist der Handelsmarkenbereich. Im Markenbereich muss ich es auch wieder gesplittet sehen: da gibt es teilweise Gespräche, die in nationalen Zentralen stattfinden. Da haben wir als regionale insofern einen Nachteil, weil wir dort nicht so wahrgenommen werden. Da sieht man unsere Umsatzgröße und hat einmal im Jahr ein Grundsatzgespräch und da geht es um Konditionen und da geht es auch relativ hart zur Sache. Und da bekommt man auch relativ deutlich die Machtstellung zu spüren. Und dann gibt es Gespräche in den Regionen, wenn es um die Regionalmarke geht, da ist der Dialog, um einiges deutlich höher. Weil die Bedeutung der Regionalmarke eine ganz andere ist. Das Verständnis für das Unternehmen auch meistens ein anders ist, bei aller Härte des Geschäfts auf beiden Seiten. Und man findet gemeinsam in einen Dialog der

uns zwar am Ende des Tages Geld kostet, weil ohne Geld läuft gar nichts mehr. Aber es ist am Ende eine fairere Geschichte. Ich nehme mir einen Kaffee, wenn Sie auch einen wollen.

---

37 I: Gerne.

---

38 Sie können auch einen kalten Kaffee nehmen? In Berlin bekommen Sie den nicht. Sie hatten noch die Möglichkeit sie bei Tengermann zu kriegen. Da waren wir mit dem Artikel gelistet. Tengermann gibt es nun auch nicht mehr.

---

39 I: Was für Stellenwert hat so ein Stakeholder Engagement oder Dialog für ihr Unternehmen? Sie sagen es kostet Geld, nicht mit dem Teil des Handels sondern auch mit den Milchbauern.

---

40 Also Stellenwert, der Dialog mit den Landwirten ist ganz oben angesiedelt. Es ist für die wichtigste Basis. Und Der Vorstand macht das auch persönlich. Er führt alle Gespräche mit allen Landwirten. Meistens sind es ja Liefergemeinschaften. Wie auch immer, persönlich - mehrmals im Jahr. Die haben regelmäßig Treffen, und mal fährt er in den Odenwald, und dann treffen sie irgendwo ganze viele Landwirte. Oder nach BUNDESLAND. Und er führt dann unterjährig regelmäßig Gespräche, über den Stand der Molkerei, über den Stand der Auszahlungspreise, über den Stand, was Futtermittel angeht, über alles, was die Bauern betrifft. Das hat einen ganz hohen Stellenwert. Und der zweite ebenso hohe Stellenwert, ist das Gespräch mit den regionalen Handelspartnern also eine REWE XXX für uns oder Edeka XXX und da haben wir auch regen Austausch auf allen Ebenen: Von der Einkauf, bis zur Geschäftsleitung.

---

41 I: Die Märkte an sich, sind die wichtig dabei. Wenn also ein Markteigentümer drei Märkte hat, sind das Ansprechpartner?

---

42 Ich sag mal JEIN: Weil das Geschäft hat sich ja in den letzten 20 Jahren stark geändert. In der (...), früher hatte man weniger Zentrallagergeschäft. Wir nannten das immer Streckengeschäft. Da hatte man den einzelnen Edeka von hier aus angefahren mit unseren Produkten. Das ist ja mittlerweile die absolute Ausnahme. Zu 90% bekommt jeder Edekaner unsere Produkte aus dem Zentrallager der Edeka. D.h. hier fährt ein LKW weg, der fährt nach wo hin auch immer, und lädt dann einen ganzen LKW bei der Edeka ab und dort werden dann die Mengen an die Märkte geliefert. Bei der REWE ist es genauso. Bei Real, bei Globus auch alles gleich. Da hatte man vor Jahren auch noch Streckengeschäft. Und mittlerweile ist das alles zentralisiert in Lagern. Insofern haben wir von hier aus kein Kontakt. Aber natürlich unser Außendienst, der besucht alle Märkte. Ein anderes Beispiel, wenn sie regionale kleine Einzelhändler ansprechen es gibt hier in STADT den NAME, der hat mehrere Edeka Märkte, zu dem hatten wir früher Kontakt und sogar unser Vorstand kennt den persönlich und hat einen guten Kontakt. Wenn gar in der Region größere Einzelhändler sind, zu den haben wir auf Außendienst oder auf Vertriebsleitung oder auf Vorstand auch Kontakt. Aber das wird weniger. Das wird weniger, geschuldet der gesamten Struktur. Der Differenzierung und der Belieferung. Früher hatte man mit einem NAME direkt ein Gespräch geführt, direkt ein Geschäft gemacht, an die Märkte geliefert, mit ihm Aktionen abgesprochen. Das wird immer weniger, weil alles immer mehr zentralisiert wird. Der Edeka ist schon ganz anders zentralisiert und auch wenn viele eigenständige Kaufleute dort sind, Werbung wird vorgegeben. REWE sowieso. Alles es ist immer stärker zentralisiert das Geschäft.

---

43 I: Wenn Sie in Ihr Unternehmen, wie viel Ressourcen bindet das Engagement?

---

44 Das kann man schwer beziffern. (...) Das ist immer die Frage, wer daran beteiligt ist. Ist jetzt unser Innendienst daran beteiligt, weil er mit den Disponenten spricht. Oder die Telefonverkäuferin mit den Lägern?

---

45 I: Also das meine ich nicht – das ist ja herkömmliche Vertriebs und Marketingarbeit. Ich meine alles was darüber hinausgeht. Ich möchte hier darauf konzentrieren, welche bewusste Zeit für das Engagement mit Stakeholder über den normalen Vertrieb hinaus?

---

46 Ich würd das eher in Prozentzahlen ausdrücken wollen Wir sind ja eher klein besetzt. Von der Struktur her im Prinzip ein ein-Mann Unternehmen. Wir haben einen Vorstand, wir

---

haben einen Vertriebler, wir haben 6 Außendienstler, und das war es dann. Insofern sind wir sehr eng aufgestellt. Also für das, was sie meinen, haben wir schon zwischen 30 und 50% unserer Arbeitszeit. Wenn das reicht. – Es ist ein extrem wichtiger Teil. Denn es ist auf beiden im Prinzip der Lebensnerv. Und das ist für schon wichtige. Beiden Seiten, die Rohwaren zu beschaffen und mit den entsprechen Landwirten im Dialog zu ein, oder auch mit den Regionalen Handelspartner im Dialog zu sein, das ist im Prinzip unser Lebensnerv. Wenn das nicht klappt, dann klappt eigentlich gar nichts mehr.

---

47 I: Hat sich das im Rückblick verändert? Im Vergleich

---

48 Das war schon immer so. Das würd ich für unsern Betrieb so sagen. Ich weiß nicht, wie das bei anderen Betrieben so ist, aber bei uns war das schon immer so. Der Dialog war schon immer Teil der Geschäftsstrategie, unabhängig was momentan – ich sag das jetzt mal so – welche Sau durchs Dorf getrieben wurde. Ob Gentechnik, oder was auch immer, es war schon immer so. Da haben wir da auch bei beiden Seiten extrem Wert darauf gelegt im Dialog zustehen.

---

49 I: Wie sehen denn die Chancen und Risiken des Dialogs?

---

50 Es ist auch immer ein Risiko, das die Wünsche von der einen oder anderen Seite dann durch den Dialog zu groß werden. Dass die Erwartungen zu groß werden, dass man sie am Ende nicht erfüllen kann. Aber mit dem Risiko leben wir, weil wir sehen immer die Chance im Dialog. Sei es von der landwirtschaftlichen Seite her, von der Rohwaren Basis, oder von der Handelsseite her. Weil wenn sie nicht im Dialog stehen können sie sich nicht weiterentwickeln. Und wir sehen es auf beiden Seiten so, dass wir da im Dialog, auch wenn da manchmal Dinge an uns herangetragen werden, die eher schwierig sind. Aber den Dingen müssen wir uns dann stellen. Entweder wir kriegen es geregelt, oder wir müssen auch sagen: es geht so nicht Ende aus. Egal ob das Landwirt ist oder eine Handelspartner. Und dann muss mit aller Konsequenz etwas umgesetzt werden oder das abgelehnt werden, und damit umgegangen werden.

---

51 I: Die Reaktionen der Gruppen haben sich nicht über die Jahre nicht verändert?

---

52 Beim Handel hat sich ein bisschen was dahingehend verändert, dass der Handel, obwohl wir die Kommunikation schon immer so gemacht haben, die Wünsche größer werden, mehr Einfluss auf die Produktentwicklung zu haben. Also nicht wie es klassisch war: wir entwickeln was, und gehen hin, sagen: das ist es jetzt. Kauft es! Sondern dass sie in den letztem Jahren mehr sagen: Binde uns doch vorher ein, rede mal mit uns; über die Größe der Packung über den Inhalt. Über was da drauf sein muss, wie es gestaltet ist, also die wollen, auch wenn es unserer Marke ist, also keine Handelsmarke ist, vorher gefragt werden, um später zu sagen zu können: Genauso habe ich das gesagt, toll hast du das gemacht. Und wenn man doch mit was anderem kommt, dann hat man einen starken Erklärungsbedarf. Und das bei den Landwirten kenne ich eine Details weil dass der Vorstand macht. Da kann ich nicht viel dazu sagen.

---

53 I: Wenn Sie das alles schon lange so machen? Was sind für Sie Erfolgsfaktoren in einem Stakeholder Engagement?

---

54 Für den Handel ist es das wirtschaftliche Argument. Das steht im Vordergrund. Wenn wir über einen Artikel reden, ein Artikel muss entsprechende Absatzzahlen im Regal bringen. Und sonst ist ganz schnell wieder verschwunden? Er muss einen entsprechenden Stück-Nutzen bringen. Und er muss letztendlich auch nach Möglichkeit kein „Me too“ sein. Also wenn sie schon 15 Naturjogurts von 150 Gramm gibt, dann brauchen sie nicht hingehen und sagen, jetzt haben wir den ein bisschen schöner gestaltet, jetzt haben wir noch einen. Dann sagt der Handel: Endlich kommt ihr mit sowas, also es muss. Wir versuchen auch schon selbst, oder auch in der Kommunikation mit dem Handel, wenn wir schon, was bringen, ein bisschen was Neues zu haben.

---

55 I: Innovation

---

56 Innovation ist ein großes Wort. Dieses Jahr hatten wir, behaupte ich, eine echte Innovation im Kühlregal behaupte ich. Gab es bisher noch nicht im Kühlregal und das wurde uns auch von vielen eingelistet. Innerhalb von 14 Tagen war es überall gelistet.

---

Salep nennt sich das. Kennt kein Deutscher. Das ist ein türkisches Getränk, das nur im Winter getrunken wird und zwar heiß. In der Türkei machen sie Milch heiß, rühren ein Salep Pulver unter. Salep ist eine Orchideen Wurzel, die stehen aber unter Naturschutz. Darf auch nicht mehr geerntet werden. Aber der Name ist geblieben. Und in der Türkei macht Dr. Oetker oder ein anderer so ein Pulver, das nach Vanille schmeckt. Die machen sich Milch heiß, rühren sich Pulver rein. Streuen ein bisschen Zucker und Zimt drüber und trinken das. Das haben wir uns jetzt mal vorgenommen und haben jetzt ein Becher Konzept entwickelt mit einen gut schmeckenden Vanille Getränke mit Vanille Geschmack, drinnen. Und das gibt, wie schon gesagt nur im Winter. Und auch bei allen Einkäufern, wo ich war, die sagten: Salep, was soll das denn sein? Das ist das türkische Nationalgetränk. Das sagt ein Einkäufer zu mir: ich war mindestens schon 20mal in der Türkei Urlaub machen, aber das hab ich noch nie gesehen. Und sag ich: waren sie im Winter Urlaub machen? Nein, im Sommer. Na denn können sie s nicht kennen. Das wird so von Oktober bis März getrunken.

---

57 I: Bieten Sie das ganzjährig an?

---

58 Nein, nur im Winter. Wir werden das nach Ostern vom Markt wieder nehmen.

---

59 I: Im Berlin gibt es viele Handelsketten?

---

60 Der einzige, der es gelistet hat Kaufland, Globus und Real. Die Edeka XXX, die Edeka XXX, alle hier ansässigen nur die SB Warenhäuser.

---

61 I: In Berlin gibt es viele Käufergruppen?

---

62 Den Markt würde ich gern erschließen. Es ist ein wenig klischeemäßig, aber wir haben eine türkische Putzfrau und als wir das entwickelt haben, habe ich sie gefragt: kennen sie Salep? Natürlich kenn ich Salep sagt sie. Wir haben es ihr gegeben, und sie war begeistert. Und die hat aber auch gesagt, im März wird es auch in der Türkei nicht mehr getrunken, weil es zu heiß wird, die trinken es immer heiß. Aber im Handel kam es überall top an. Und wenn wir über Innovationen reden, das ist eine Innovation.

---

63 Die meisten Dinge, die heute unter Innovation laufen (....). Am letzten Wochenende war Edeka Messe in Karlsruhe: Innovationmesse nennt die sich. Und da gab es 24 sogenannte Innovationen aus allen Warengruppen. Da waren wir auch dabei. Ich hab alles andere durchgeguckt, da waren Bier aus Chile, dann gab es ein Schnaps so und so, dass gab es Haferflocken Gluten frei. Ich sag mal, da kann man drüber streiten, ob das eine Innovation ist. Ich sag ja auch nicht, es ist einfach eine Innovation zu machen. Darum ist der Begriff Innovation sehr hochtreibend, und da heutzutage Innovationen zu finden, ist verdammt schwierig, und selbst wenn sie eine finden, muss das nicht funktionieren. Und wir haben das jetzt drei Monate am Markt. Ich wollte vor Weihnachten kommen. Das hat leider von der Produktentwicklung nicht geklappt. Dann hätte es die Deutschen noch besser erreicht, weil die grad an Weihnachten Zimt und Zucker gern trinken. Und so jetzt nehmen wir vom Markt und gehen im September wieder in den Markt. Und könnte ein Erfolg werden, muss nicht, kann. Aber die meisten Dinge, die sich Innovationen nennen, sind Adaptionen ähnlicher Produkte. Entweder ist was weggelassen wie Gluten frei oder was auch immer, oder eine neue Geschmacksrichtung ist die Innovation. Es ist halt am Becher ein Löffel dran. Schwierig. Deswegen ist es unheimlich schwer gerade im Lebensmittelbereich, was ganz neues zu finden. Man kann immer nur Abwandlungen finden. Ich sag mal das beste Beispiel – die Regionalprodukt E1. Regionalprodukt E1 aus STADT E2. Dann haben wir überlegt, der Regionalprodukt E2 ist ja auch so ein typisches Produkt für BETRIEB E, und das ist im LANDKREIS bekannt geworden. Und als wir das damals gemacht haben, hat jeder gesagt, wird nichts. Jetzt ist es ein super riesen Artikel und die Regionalprodukt E1 genau dasselbe. Wir haben sagt, Regionalprodukt E1 könnten wir doch eigentlich auch machen. Grün, Regionalprodukt E1, BETRIEB E und regional, das passt alles zusammen. Was wir nicht drin haben in dem Regionalprodukt E1: Wir haben genau die sieben Kräuter die reingehören. Wir haben es auf Schmand basiert, so wie eigentlich Regionalprodukt E1 gemacht wird. Aber viele machen Regionalprodukt E1 auch auf Majonäse Basis zum Beispiel Konkurrent Müte macht das im eigenen Fleischwerk und mit Eiern. Was wir nicht drin haben, sind Eier. Wir haben verschiedene Gründe, warum wir das nicht gemacht haben. Wir haben gesagt, Eier sind ein

---

problematisches Thema beim Endverbraucher. Der eine isst nur Bio-Eier. Der andere hat generell was gegen Eier, der andere isst gar keine Eier. Und in der Produktion, das zu verarbeiten, ist auch schwierig. Also insofern machen wir es ohne Eier. Und da haben wir natürlich vom Endverbraucher ganz viel Resonanz bekommen. Direkt aus STADT haben wir ganz vernichtende Kritik gekriegt. Das ist keine Regionalprodukt E1, da fehlen die Eier. Ganz stark, und desto weiter weg wir von STADT E2 sind, desto positiver war die Resonanz weil die Leute völlig unbelastet, an den Artikel ran sind. Die haben den gesehen auf dem Plakat, haben den gekauft, kam Rückmeldung: schmeckt toll; ist klasse. Und da sehen sie mal. Wir glauben daran, dass der Artikel neben der traditionellen auch in der BETRIEB E Variante funktioniert, weil: Du kannst Eier selbst dazu machen. Bei der Verkostung haben die Damen immer gekochte Eier dazu gelegt, es wurde gegessen. Super. Also insofern ist schwieriges Feld.

---

64 I: Fällt Ihnen sonst noch irgendwas ein zum Thema Stakeholder? Ansonsten sage ich vielen Dank.

---

65 Vielen Dank.

---

## Interview F

1 Wie sieht ihr Geschäftsumfeld aus?

---

2 Also wir sind ein mittelständisches Unternehmen, ein genossenschaftliches Unternehmen, das 200 Millionen Kilogramm Milch verarbeitet also rund 200 Millionen Kilogramm Milch. Wir machen Umsatz von 162 Millionen Euro im vergangenen Jahr, 2016. Und wenn man im Umfeld vergleicht, sind wir eher ein kleineres Unternehmen in der Milchwirtschaft, wenn man es vergleicht mit der DMK, die zum Beispiel 7 Milliarden Kilogramm Milch hat, dann ist das eine ganz andere Größe als wir mit unseren 200 Millionen Kilogramm Milch. Da sieht man dann einfach mal so ein bisschen die Entfernung. Dann was unserer Geschäftsumfeld anbelangt: Wir stehen im Wettbewerb zu all anderen Herstellern, vor allem im Handel, gut, wir sind jetzt bekannt, es ist nicht nur dass wir auf unserer Größen zurückgreifen, die genauso groß sind wie wir, wie zum Beispiel Berchtesgadener Land, die sind ein bisschen größer oder MinusL, die das Fünffache von uns sind.

---

3 Wir sind tatsächlich im Wettbewerb im Regel stehen wir neben Arla, genauso Müller und DMK und wie sie alle heißen. Das ist unser Umfeld im Wettbewerb und jetzt sind wir natürlich – gerade was den globalen Milchmarkt anbelangt einfach auch als kleiner BETRIEB F von allen Geschehnissen im globalen Bereich von statten gehen abhängig. Sobald da die Nachfrage zurückgeht in China oder Unruhen sind im Nahen Osten oder Importstopp in Russland, dann sind wir natürlich vor vorne herein davon trotzdem mit betroffen. Weil einfach das auch Auswirkungen auf den Milchpreis hat. Also wenn die Nachfrage sinkt und das Angebot gleichbleibt, das hatten wir ja die totale Milchkrise im vergangenen Jahr, dann hat man natürlich schnell das gesamte Angebot auf die kleine Nachfrage trifft. Und ja am Schluss die Preise anders verhandelt werden und schnell die Milchbauern auch die Leidtragenden sind. Die haben dann geringere Auszahlungspreise bekommen als wir uns wünschen würden. Wobei wir im vergangenen Jahr auch wieder Nummer zwei Auszahler waren, also den zweithöchsten Milchpreis gezahlt haben im deutschen Vergleich und wir sind trotzdem damit nicht zufrieden, weil wir wissen, dass wir in Süddeutschland ganz andere Anforderungen haben an die Landwirtschaft. Wir haben Steillagen, die sind anders strukturiert als im Norden, da haben wir andere Bedingungen. Dort sind gerade Flächen und die sind anders zu bewirtschaften und da sind die Kosten der Milchbauern nicht so hoch wie sie im REGION F sind oder überhaupt in Süddeutschland, das betrifft natürlich auch BUNDESLAND. Daher ist es für uns so oder so schon mal wichtiger höhere Auszahlungspreise zu zahlen.

---

4 In Süddeutschland sind die Kosten der Bauern höher, wie haben viel mehr Hänge, Steillagen, und das ist anders zu bewirtschaften mit den Kühen. Anders kann man die Flächen auch nicht nutzen, da die Landwirtschaft brauchbar, man kann nur die Weidehaltung da auflegen. Das ist für uns auch immer ein wichtiges Argument auch hier

---

in der Wirtschaftsregion. Wenn man die Stakeholder der gesamten Wirtschaftspartner anschaut, aber auch die Endverbraucher, die hier Urlaub machen, da ist für uns immer ein wichtiges Argument, dass wir mit unserer Milchviehhaltung die Flächen offen halten. Das heißt, dass – wenn also die Milchviehwirtschaft nicht wär oder die gesamte Landwirtschaft im der REGION F dann würde es hier nur Wald gegeben, keine einzige Weidefläche geben, die das gesamte Landschaftsbild hier prägt. Wenn man wandern geht, dann sieht man hier überall schöne Bauernhöfe, besonders schöne, saftige Wiesen, Berge, Täler dazwischen eine wenig Wald aber nicht nur Wald und das macht es natürlich auch aus. Wenn es die Milchbauern nicht geben würde, dann sähe es hier ganz anders aus. Das ist für uns ein wichtiges Argument, das wir in Richtung unser der gesamte Tourismusverbände spielen und die dann auch in direkter Form unseren Endverbrauchern gegenüber.

- 
- 5 I: Sie haben schon Stakeholder erwähnt. Wer sind denn die Stakeholder, die wichtig sind in Ihrem Umfeld?
- 
- 6 In jeder Hinsicht haben wir überall Stakeholder, das ist in der Milchwirtschaft extrem: Auf der einen Seite die Endverbraucher die uns kaufen. Und auf der Marktseite sieht, die kaufen ein in den Supermärkten, Marktpersonal, Marktleiter, die MBUs, die Mehrbetriebs Unternehmen, die Einkäufer, die von verschiedenen Seite aus von uns die von uns bearbeitete werden, vom Außendienst, vom Angestellten vom Verkaufsleiter bis hin zum Vertriebsleiter. Und auf der Ebene der Einkäufer, das ist die Markt Seite. Dann haben wir auch die landwirtschaftliche Seite mit 1100 Erzeugern, die Erzeuger habe ich noch nicht genannt. Wir haben knapp über 1100 Erzeuger, die natürlich weil wir genossenschaftlich geprägt sind, die Eigentümer der Schwarzwald milch sind, und die angemessene Milchauszahlung Preise erwarten. Deshalb ist unser erstes Ziel immer den Erzeugern den Maximal Auszahlungspreis auch zu zahlen. Dann haben wir neben der landwirtschaftlichen Seite natürlich die Mitarbeiter. Alles was hier intern geschieht. Das betreiben wir auch einen hohen Aufwand unsere Mitarbeiter so gut wie möglich über alle Geschehnisse zu informieren, damit sie früher informiert sind als dann auch mal die Presse, das ist natürlich auch Motivationsfaktor aber auch ein Identifikationsfaktor: Es wäre ganz verkehrt, wenn man da nicht genügend Kommunikation betreiben würde. Dann die Wirtschaftspartner, die wir in der REGION F haben und im BUNDESLAND F, klar ist unser Fokus schon, alles was sich in BUNDESLAND F abspielt, klar ist da auch die Nähe gegeben die Wirtschaftspartner, von daher haben wir sehr, sehr viele. Sei es Tourismusverbände, die sind für uns auch wichtig im REGION F, weil wir haben oft das gleiche Ziel: Die Endverbraucher von der REGION F zu überzeugen, und REGION F in Aller Munde zu bringen und hängt dann ja auch mit unserer Marke BETRIEB F sehr eng zusammen. Im Grunde Wirtschaftspartner sei es auch STADT F Messe, Veranstaltungen, Netzwerke oder Marketingnetzwerke. Das sind alles Wirtschaftspartner, die sich da vereinen, die zum Teil dann aber auch gleiche Ziele haben. Da haben wir auch viele Kooperationen umgesetzt. Dann haben wir da natürlich die Behörden, die Politik und so weiter. Dieser Gesamtbereich der muss natürlich auch bekommen, die sie von uns brauchen werden, dann auch Gespräche finden auch immer wieder statt. Die Presse ganz klar, alle Medienvertreter, die wir im Umfeld haben, - einmal regional aber natürlich auch überregional und national. Wir haben vier verschiedene Produktmarkenlinien das ist die Preisklopfer Qualitätsmarke, die regionale Marke, Weidemilch die wir in BUNDESLAND F, BUNDESLAND 1 und BUNDESLAND 2 vertrieben. Die vierte Linie ist die LAC Laktose frei also eine Laktose freie Linie mit der wir als erstes man Markt waren, und da sind wir in Deutschland Marktführer mit der Frischmilch. Es zeigt dass wir in Nischensegmenten sehr stark sind und national vertreten sind, weswegen ich darauf hinaus möchte dass wir auch die nationale Presse genauso ansprechen. Es ist nicht nur die regionale Presse für die Endverbraucher sondern auch die nationale Presse, die aber vor allem Dingen bei uns liegt der Fokus dann aber eher auf die Fachpresse. NGOs, die gibt es auch noch. Die sind sicherlich auch mal bei uns, stellen Fragen zu verschiedenen Punkten, die sie dann gerade interessieren. Aber auch künftige Mitarbeiter und Bewerber, die wir versuchen anzusprechen: Sei es Fachkräfte, die wir benötigen, das ist immer ein großes Thema, wo wir auch viel Energie darauf verwenden, dass wir auch ein gutes Bewerbermanagement auch haben.
- 
- 7 I: Das sind sehr viele Gruppen? Wie schätzen sie die Bedeutung der Gruppen für das
-

## Unternehmen ein?

- 
- 8 Weniger Zentral sind Politik und NGOs. Da passiert immer mal wieder was, aber wir gehen da nicht proaktiv vor uns sprechen immer wie an. Das ist bei uns nicht so stark im Fokus. Ansonsten kann ich das an der Stelle gar nicht so klar sagen. Denn wir haben für jeden Bereich. Wir haben eben keine Stabsstelle, die mit Stakeholdern in Verbindung steht. Sondern wir haben für jeden Bereich unserer verschiedenen Abteilungen, die sich in dem Thema auskennen, sei es unsere Erzeugerberater, die sich um Landwirtschaftliche Themen kümmern, andauern den Kontakte pflegen, und Outreach technisch unterwegs sind. Da auch die Gespräche führen mit unseren Erzeugern. Marktseitig haben wir natürlich unsere Vertriebsmannschaft, die dann die verschiedenen Personen tagtäglich spricht, daher ist das für uns gleichrangig. Endverbrauchern. Klar meine Abteilung, die Marketingabteilung ist zuständig, da pflegen wir täglich Kontakt zu den Endverbrauchern, sei es unsere Webseite, wo wir auch anbieten, wo die Verbraucher Kontakt aufnehmen können, sei es Facebook, wo wir sehr aktiv mit den Endverbraucher in Kontakt treten. Also auch gleichrangig. Und Mitarbeiter läuft ständig. Vielleicht ein bisschen unter geordneter, als die anderen. Mitarbeiter bekommen Informationen regelmäßig aber nicht täglich. Wirtschaftspartner, wenn ich die alle zusammenfasse, dann sind wir täglich mit den Wirtschaftspartnern in Kontakt, also insofern ist das auch für uns wichtig. Da kann man Kooperationen antreiben, die bringen unserer Marke auch sehr viel.
- 
- 9 I: Wie sind die Beziehungen zu den verschiedenen Stakeholdern? Wer hat Einfluss auf das Unternehmen? Wer übt Druck aus oder von wem ist das Unternehmen vielleicht sogar abhängig?
- 
- 10 Also Marktseitig hängt natürlich auch was von Wirtschaftslage ab, was überhaupt am Markt passiert. Sei es Richtung Einkäufer, sicher kann man schon sagen man ist irgendwo bedingt abhängig. Abhängigkeit ist ein großes Wort, das sehr negativ konnotiert. Aber natürlich sind wir darauf angewiesen, dass unserer Produkte mit in den Handel rein genommen werden. Und dass sie auch ab verkauft werden. Richtung Endverbraucher ist da auch eine Abhängigkeit in Führungsstrichen. Und in Richtung in Markt eine Abhängigkeit in Führungsstrichen. Es hängt am Ende von unserem Produktkonzept ab, wie es überzeugend ist, und von unseren Vertrieb und seinen Leistungen, ob wir diese Produkte gut in den Markt reinbekommen und ob wir einfach so unglaublich interessant sind, das man sie aufgreift. Von daher Abhängigkeit in Führungsstrichen. Was Landwirte betrifft da haben wir eine Verantwortung, eine große Verantwortung, das ist unser Hauptgebiet. Und wir wollen dafür sorgen, dass unserer Erzeuger, dass sie mit dem was wir hier tun glücklich sind, dass sie davon leben können. Sie sind nur mal unsere Eigentümer, da ist die größte Verantwortung. Druck ist ein extremes Wort, wir empfinden es schon so, dass wir alles dafür tun, dass unsere Erzeuger den maximalen Preis bekommen, das ist unserer erstes. Ziel. Wobei wir natürlich auch den Endverbrauchern gegenüber eine Verantwortung haben einfach sehr, sehr qualitative, hochwertige Produkte zu produzieren. Das ist natürlich genauso wichtig, wie unserer Erzeugern die Lebensgrundlage zu schaffen.
- 
- 11 Das sind die Punkte. Was die anderen Partner betrifft, haben wir enge Kooperation Beziehungen. Da würde ich weder von Druck, Abhängigkeit, Verantwortung sprechen. Das ist ein ja ein kooperatives Miteinander, das aus Austausch besteht, da würd ich die Begriffe nicht anwenden können.
- 
- 12 I: Was sind Ihre konkreten Erfahrungen? Wie funktioniert das Stakeholder Engagement bei der BETRIEB F?
- 
- 13 Das ist sehr unterschiedlich, gerade weil es in den Fachabteilungen drin ist und jeder hat da seinen anderen, eigenen Wege findet, wie die Stakeholder am besten angesprochen werden. Da beginne ich mal mit der Landwirtschaft. Da ist es uns einfach wichtig, einen regelmäßigen Informationsaustausch zu haben. Zu Einen durch unsere Erzeugerberatern immer zu sprechen. Also telefonisch können sie angerufen werden, per Email sind sie erreichbar. Das ist aber eine inaktive Geschichte, wo wir nicht proaktiv auf die Erzeuger zu gehen, sondern wo wir einfach für sie da sind, wenn wir was haben. Das ist Punkt eins, dass wir einfach eine offene Leitung haben. Das proaktive können wir so realisieren, dass wir pro Monat eine Erzeugerinformation per Post, also per Milchsammelwagen, der fährt
-

ja im Grunde jeden zweiten Tage jeden Erzeuger an, und der verteilt dann an jeden Erzeuger eine Erzeugerinformation, worin auch die Abrechnung zu finden ist und da gibt es auch Details über die Marktlage und so und Marketing Aktivitäten, die wir gerade durch führen, damit die Erzeuger jeden Monat ein Update haben, was gerade geschieht auf dem Markt, und was machen wir, wohin geht es jetzt gerade. Das ist uns einfach wichtig. Information, das ist der Usus in dem Bereich. Dann haben wir jährlich einen Tag der Milch, wo wir einladen, um eine Identifikation bei den Erzeugern herbeizuführen. Zum Teil ist es Unterhaltung und zum ist es auch wirklich um Informationen näherbringen, die sehr interessant für die Erzeuger sind. Beispiel zu Krankheiten von Tieren, wie man sie gut behandelt, um es so schonend wie möglich zu machen, bis hin zu Fachvorträgen auch zur Weidehaltung allgemein, damit sie auch was mitnehmen davon. Dann haben wir noch die Generalversammlung, die klassischen genossenschaftlichen Sitzungen, die natürlich jede Genossenschaft umsetzt. Aber auch da versuchen wir Informationen zusätzlich zum Markt innerhalb der Generalversammlung unterzubringen. Da geht es nicht nur um die Abstimmungen des Aussichtsrates. Sondern das Gesamte drum herum so angenehm wie möglich zu machen. Das ist es in Richtung der Landwirte. Ich hoffe, ich habe nichts vergessen. Von den Endverbrauchern, das ist für uns natürlich ein ganz großes Thema. Wenn unsere Produkte nicht gesehen werden oder gekannt werden, dann werden sie auch nicht gekauft. Und es ist natürlich oberste Priorität, dass wir gute Produkte herstellen, die auch gekauft werden. Und auch nur so - mit guten Marktprodukten - können wir auch unseren Erzeugern auch einen interessanten Milchauszahlungspreis zahlen, und darum stecken wir da natürlich schon einiges rein. Wir haben verschiedene Kanäle wie Social Media gerade, da machen wir ein bisschen mehr, dass wir auf Facebook einiges bewerben. Auf You Tube haben wir ein Video. Wir haben neu begonnen mit Instagram, dass wir einfach diesen Onlinebereich gut abgreifen können, weil da inzwischen schon, das wächst wahnsinnig auch bei uns. Das ist ein sehr, sehr interessanter Kanal. Um viele Leute zu erreichen, damit sie sich mit unserer Marke identifizieren zu können, haben wir klassische Medien Plakatwerbung, Radiowerbung, um auf unsere Produkte aufmerksam zu machen, aber es ist keine direkter Austausch, das ist dann tatsächlich einseitige Informationen muss man ganz klar sagen. Ansonsten haben wir auf unser Webseite, die Möglichkeit, dass man uns mit uns Kontakt aufnehmen kann per Email und per Telefon. Und das wir auch ordentlich in Anspruch genommen. Also intensiver als ich es in anderen Molkereien kennengelernt habe. Da sind die Menschen in der Region F interessiert an Qualität und hinterfragen jede Sache und fragen, ob das wirklich bei uns auch gut uns. Die Verbraucher sind auch sehr kritisch, wie ich feststelle. Und daher ist es sehr wichtig, dass man da ist, und es wir auch sehr wahrgenommen.

- 
- 14 I: Ist das interaktiv oder Einbahnstraßen Kommunikation z.B. bei den Erzeugern?
- 
- 15 Von den Erzeugern wird das auf der Webseite nicht genutzt. Die schreiben uns im Marketing jetzt nicht an. Die Verbraucher sind mit uns im Austausch telefonisch, Email sei es als Anfrage bis zu Reklamationen. Da melden sich alle bei uns, da haben wir die Möglichkeit telefonisch und per Email. Es sind sicherlich auch einige gekommen, die vor der Tür standen. Das ist auch schon passiert, dass die Verbraucher auch vor Ort sind. Und da sind wir sehr vorbildlich. Die Verbraucher bekommen noch am gleichen Tag Infos zurück. Das es einfach super schnell geht. Für uns ist da der Service, das aller Wichtigste. Weil die Endverbraucher am Ende diejenigen sind, die die Produkte kaufen. Und da wollen wir natürlich das Optimum immer herausholen. Das ist unser Standard maximal 24 Stunden, das heißt, dass wir am gleichen Tag zumindest sagen müssen, dass die Anfrage eingegangen ist, dass wir es prüfen. Und dass wir uns zurückmelden.
- 
- 16 I: Wie ist es denn, wenn Ein Verbraucher z.B. ein Umweltthema aufwirft. Nehmen Sie sowas dann auch? Oder was passiert?
- 
- 17 Das ist natürlich ein absoluter Baustein des Stakeholder Engagements. Wenn wir das ignorieren würden, was die Verbraucher brauchen und suchen, dann hätten wir einen Fehler gemacht. Aber es ist klar, man kann nicht jeder Verbrauchieranregungen aufnehmen. Es kommen viele Verbraucheranfragen klar. Wir sind z.B. eins der ersten Unternehmen gewesen, die ein ohne Gentechnik Produkt auf dem Markt hatten, das ist schon Ewigkeiten gibt. Und wir haben unsere komplette Milch ohne Gentechnik und das ist auf den Produkten ausgelobt. Zum Thema Gentechnik als Beispiel gibt es wenig Nachfragen. Bei Fragen rund um Tierwohl, die gestellt werden, wie die Leute einfach mal
-



nachfragen, weil sie es nicht wissen, wie es bei uns läuft, da nehmen wir die Dinge auf. Und beantworten sie sehr fachgerecht, und wenn wir es nicht wissen, also es wird bei uns im Marketing beantwortet, dann wir auch immer mit den Erzeugerberatern besprochen und die Informationen kommen auch an die richtigen Stellen. Sichelich kann man nicht jede Antwort so nehmen, dass man so irgendwas ändert. Man ändert deshalb nicht sofort eine Strategie, wenn irgendeine Frage gestellt wird. Zum Beispiel kommen auch häufig Fragen wie: „ich hätte einen Tsatsiki von BETRIEB F“. Das muss zur Marke passen und Marktpotential haben. Wenn nicht dann wir sowas nicht eingeführt. Aber je häufiger eine Idee kommt immer wieder, dann prüfen wir das immer wieder. Es kommt immer an den richtigen Stellen an. Jede einzige Anfrage wird sich komplett ernst genommen und wird noch einmal hinterfragt, ob das doch noch was sein kann.

---

18 I: Wie ist das mit dem Handel? Wie gehen Sie mit dem?

---

19 Richtung Handel - sag wir mal. Sicherlich gibt es da auch einen Austausch, wo man feststellt das sind Produkte, die bei ihnen interessant laufen können. Also was sie so sehen für ihre Märkte. Man kann sich auch mal austauschen auf Industrie-, und Handelsebene, was in die Richtung Category Management geht. Da gibt es sicherlich Ansätze, wo der Handel auf uns zu kommt und sagt, Ich hätte da mal gern ein so und so Produkt, das könnte bei uns gut funktionieren. Wie wäre das denn mal? Natürlich sind wir da auch sehr flexibel. Wir sind als relativ kleine Molkerei als ein mittelständisches Unternehmen auch bereit kundenindividuelle Konzepte zu fahren. Und das macht uns dann auch aus, dass wir da auch sehr, sehr schnell reagieren können, und da sind auch schon Projekte entstanden. Man merkt schon wenn man miteinander spricht und es ein interessanter Austausch ist und wo man spürt es könnten Interessen sein, dass man den Kunden direkt was anbietet ohne, dass er was gesagt hat. Das es Konzepte sind wo die Reaktion ist „tolle Idee, nehme ich mit rein“. Das ist natürlich das Ziel, was jede Molkerei hat. Das man so interessante Konzepte anbietet, die dann auch gern mit Handkuss vom Handel auch genommen werden. Und das kann man nur raus finden, in dem man natürlich in einen guten Austausch hat, und auch über den Markt auch Bescheid weiß.

---

20 I: Formen und Kanäle des Stakeholder Engagements? Beim Handel z. B.?

---

21 Nein, mit dem Handel sind es Verhandlungen und Gespräche. Es sind natürlich auch immer die Frage, wie tief man da rein geht. Also man darf nicht den Eindruck vermitteln, dass wir die ganze Zeit nur extrem dahin gehen, dann kann das auch irgendwie auch mal Schwierigkeiten verursachen. Wir machen da keine besonderen Dinge. Wir machen nur Schulungen, das mache wir für die Kunden - Kunden individuell. Um einfach den Damen in den Märkten auch mehr Hintergrundwissen zu geben, z. B. wie werden Joghurts hergestellt. Was machen unserer Produkte aus? Natürlich können wir solche Dinge am Rande erwähnen, dass mit sie einfach auch wissen, wer wir sind. Aber es geht auch tatsächlich auch darum, Dinge zu verstehen und zu erklären, um einfach ein hervorragender Ansprechpartner im Markt zu sein. Da haben wir schon einige Schulungen im Markt durchgeführt mit verschiedenen Handelspartnern, das stärkt das Verhältnis zum Handel. Ansonsten tatsächlich in die Tiefe zu gehen, müsste ich Vertrieb noch mal nachfragen. Aber einen Event machen wir nicht, wo verschieden Händler kommen. Das sind tatsächlich Gespräche die stattfinden, die aber eher in Richtung Wirtschaftssprache gehen, und das ist das normale Stand und die Schulungen sind so ein Zusatz Bonus mit den verschiedenen Märkten.

---

22 I: Ist denn Stakeholder Engagement Chance oder Risiko.

---

23 Ganz klar eine Chance. Risiko? Was kann es besseres geben, wenn man Informationen von verschiedenen Gruppen hat, durch die Dialoge, die man führt, durch das Interesse anderer Zielgruppe. Man schafft zu einen Identifikation mit dem Unternehmen. Man kann es schaffen, dass auch in Krisenzeiten, wenn man irgendwie was ist, wenn vielleicht auch wie im letzten Jahr der Milchpreis tiefer ist, dass unsere Erzeuger nicht plötzlich den Glauben an uns verlieren. Es gab noch keinen, der uns ausgezahlt hat. Es hilft die Identifikation, denn es gibt auch Erzeuger die sagen: es ist diese Jahr nicht optimal gelaufen, aber ich bin gut betreut. Ich bin ein Teil davon. Und das schafft man nur durch den intensiven Austausch, das zum Einen. Identifikation ist ganz wichtig -grad in Richtung Endverbraucher. Das man grad interessante Informationen vom Markt erfahren konnte,

---

die man sonst nicht erfahren würde, wenn man nicht eine Plattform anbieten würde. Man müsste schon gucken, dass wir nicht nur passiv irgendwie Informationen rausstreuen, dass wir auch was zurückbekommen, dass man auch was da auch hellhörig ist, und die Dinge nicht nur nehmen, wie sie da so stehen, sondern dass man auch die Informationen auch intern verarbeitet.

---

24 I: Ist eine Bereicherung?

---

25 Auf jeden Fall!

---

26 I: Was sind Erfolgsfaktoren für Stakeholder Engagement?

---

27 Ich kann aus der Marketing Brille m Meisten dazu sagen, aber da hat kann jeder Fachbereich sagen, warum was läuft wie er genau erfährt und was er für Erfolge rausziehen konnte. Also ich würde sagen in Richtung Endverbraucher sind Erfolge, dass wir mehrere Anfragen hatten beispielweise zu Produkten und uns entschlossen haben, diese Produkte einzuführen, und das war der Hit. Und das war das Beste, was wir tun konnten, diese Produkte einzuführen. Weil der Endverbraucher danach gefragt hat und das obwohl es sich noch nicht mal im Markt abgebildet hat. Wir haben so auch Innovationen entwickeln können, wie die Laktose freien Produkte. Das war damals etwa 2000 entwickelt. Da kam die Idee in der Qualitätsabteilung auf. Auch zum Teil wegen Endverbrauchern, die immer mal wieder erzählt haben, dass sie Bauchschmerzen von den Produkten haben und, ob es da was gibt, was verträglicher sein kann. Und dann kam das Thema auf, auch mit Studien immer mehr auf, das es Laktoseintoleranz sein kann. Da waren wir früh im Feld und haben auch relativ frisch losgelegt, Produkte zu entwickeln und so sind Innovationen entstanden, wenn man den Endverbrauchern zuhört, und in diese Infos abgreifen, dann hat man auch einen Wettbewerbsvorteil. Man kann natürlich auch in Marktzahlen sehen, was sich grad für entwickelt. Aber keine Innovationen erkennen, die sich langsamen anbahnen könnte. Das ist also was, was ein Erfolg war. Richtung Erzeuger würd ich sagen, wir haben viel auf die Stimmen gehört, dass viele Erzeuger DAS GLEICHE HOBBY HABEN. Und wir haben schon gewusst, dass es für uns Marketing technisch, der richtige Schritt ist, wir müssen laut werden, wir müssen national auftreten, wir müssen Relevanz entwickeln und haben uns dann für dieses SPONSORING PROJEKT entschieden. Über Gremien werden die Milcherzeuger auch vertreten, die auch immer tagen. Wir haben auch damals vorgestellt, und das da keinen Applaus kam, war auch alles. Aber die waren sehr begeistert. Und als dann aufkam und wir unserer Erzeuger kurz vor der Bekanntgabe, abgeholt haben zu dem Thema, das war eine totale Identifikation. Die jubeln heute noch. Wenn man mit den Erzeugern ins Gespräch kommt, die sind hellauf begeistert, und sagen: Wir sind stolz Milcherzeuger der BETRIEB F zu sein. Ich glaub, dass ist das schönste Lob, das man bekommen kann, dass sie stolz sind. Das zeigt dann irgendwo, dass wir was richtig gemacht haben. Das heißt, zum einen sicherlich in der Betreuung, aber er hat auch gesagt, er find das so klasse, dass wir Sponsor des PROJEKTES sind. Da haben wir auch damals Stimmen schon vorher mal gehört, viele haben uns immer wieder gesagt, „Eigentlich müssten wir ja da drauf stehen“. Und wenn man auch da das Gefühl hat, das könnte gut ankommen. Dann hat man Marketingziele im Blick hat und das dann kombinieren kann. Dann ha man da ja das Gespür vorab schon entwickelt, ob das was ist, was den Erzeugern gefällt. Das ist ein riesiges Risiko für uns, wenn wir das gemacht hätten auch wenn das tolle Ziele sind, aber das ist ein Invest, das man da tätigt, wenn die Erzeuger damit nicht einverstanden gewesen wären. Aber durch unsere stetige Kommunikation mit denen, den Austausch, da konnte man absehen, dass es positiv ankommen wird.

---

28 I: Hat sich im Unternehmen was verändert?

---

29 Ja, eigentlich durch die Sozialen Medien Richtung Endverbraucher. Schnellere Informationswege, es ist einfacher zu kommunizieren als früher. Aber auch die Erzeugern, die auch bei Facebook sind, auch da merkt, man das zusätzliche Austausch über dieses Medium. Hinsichtlich anderer Technik, ich kann nicht alles beurteilen, hat es sich intensiviert – gerade wegen der Sozialen Medien. In anderer Weise? Ich bin erst seit 3 Jahren im Unternehmen. Seit dem ich da bin, machen wir viele Dinge, die wir vorher nicht gemacht haben Richtung Endverbraucher. Bei den Landwirten wurde das schon immer gepflegt. Aber das ist für uns auch ein wichtiger Baustein. Wir sind mittelständisch

---

geprägt. Wir kennen unserer Erzeuger, auch wenn es 1100 sind. Nicht jeden nicht ganz genau persönlich, aber wir bemühen uns schon, die Erzeuger und die Höfe zu kennen. Und das macht uns auch aus in der Größe.

---

30 I: Was für einen Stellenwert hat das Stakeholder Engagement in ihren Unternehmen?

---

31 Ich glaub man redet nicht über diesen Begriff. Und wir haben das nicht ganz klar in der Strategie stehen: Also als erstes immer alle Stakeholder Engagement Aktivitäten im Fokus haben“. Aber in der Unternehmenskultur ist es schon total verhaftet. Und einfach ein wichtiger Baustein, um richtig und effizient arbeiten zu können. Wenn man diesen Punkt nicht hätten, das ist schon was, was uns auch ausmacht. Unser Imagewert, da ist ein wichtiger Punkt Nähe und diesen Imagewert der Nähe schafft man nur, wenn man zu Endverbrauchern und den Erzeugern und so weiter auch eine Nähe aufbaut. Und das kann man nur schaffen, wenn man den Kontakt pflegt, das ist für uns ein Teil unserer Identität schon fast das Stakeholder Engagement. Wir haben das nicht aus extra als ausgewiesenen Bereich als Stabsstelle. Wir haben das auch nicht als Ziel, als wir uns dann setzen. Aber es ist trotzdem für uns ein Baustein, um gut arbeiten zu können.

---

32 I: Wer macht Stakeholder Engagement? Handel ist zuständig für Vertrieb, Personal für Mitarbeiter, Marketing für Endverbraucher. Wer ist zuständig für andere Themen?

---

33 Also ich bin Pressesprecherin des Unternehmens, wenn es übergreifende Fragen kommen also z. B. NGO anfragen. Politik kommt weniger, aber das kommt auch bei mir aus, da bin ich Ansprechpartnerin, aber es gibt auch immer Dinge, die sich mit dem Geschäftsführer überschneiden. Es kommt auf die Themen an. Da sind wir sag ich mal was den Marketing und Kommunikation betrifft. Ich bin Leitung Marketing und Kommunikation, d.h. ist beides in einer Person, das ist Marketing Endverbraucher aber auch Presse und Öffentlichkeitsarbeit, alles was in das Feld der Öffentlichkeit wandert, da bin ich dann auch Ansprechpartner. Aber wie gesagt Themen abhängig. Wir gehen nicht proaktiv auf Behörden. Politik oder NGOs zu. Sondern das hängt von dem Thema ab, ob wir eine Anfrage bekommen haben. Das läuft über meinen Schreibtisch.

---

34 Jetzt auf das gesamte Unternehmen gebogen? Wie viel Ressourcen bindet das?

---

35 I: Jetzt nur die Verwaltung, oder die Produktion, das ist immer eine Frage der Basis.

---

36 Im Marketing gesamtes Marketing, das ist eine Wahnsinnsfrage. Vielleicht 15 % für den Zusatzaufwand für den ganzen Aufwand. Aber die Mitarbeiterin, die für alle Anfragen, Reklamationen zuständig ist, die verbringt vielleicht 20% mit dem Thema. Würd ich sagen vielleicht 30% das kann ich schlecht einschätzen. Das hängt ja auch immer vom Thema ab. Wir hatten jetzt letzts die Milchpreiskrise, dann hat man den ganzen Tag damit zu tun. Das hat zusammen gehangen. Wenn die normalen Anfrage sind, dann sind jetzt jeweils weniger. Ich würd mal sagen 20%. Weil diese Mitarbeiterin auf alle Mitarbeiter runterrechnet nur 5 %, Aber wie gesagt, Verwaltung dann sind es nur noch 1%. Jeder hat dazu einen Teil zu tragen, aber. Dafür bräuchte ich von Ihnen einen Maßstab. Geht es jetzt darum, alle Kommunikation, die wir betreiben, davon einen prozentualen Anteil? Ich kann Ihnen geht nicht sagen. Wie ich sage, es ist Teil der Identität, das gehört zu uns. Das ist Voraussetzung, damit wir den Laden in Ganz halten können.

---

37 I: Ein letzte Frage habe ich noch: Was mich überrascht, es gibt viele Betriebe sprechen von der Milchkrise und von den Milchpreisen. Aber nie sagt jemand was über die Quote. Spielt das keine Rolle?

---

38 Das hat einen Einfluss mit darauf. Aber es kam so viel zusammen, dass der Wegfall der Quote nur ein kleiner Teil des Ganzen war. Von daher kann man nicht alles auf den Wegfall der Quote reduzieren. Ich glaube die anderen Einflussfaktoren waren noch viel größer als der Wegfall der Milchquote. Darum spricht da auch keiner Drüber. Das ist so, wie wenn ich nur darüber rede, dass nur die Nachfrage in China zurückgegangen ist, das würd jetzt auch keiner sagen. Es war nur eine Kombination von vielen Themen, warum es zu der Krise kam. Nicht die einzelnen Ursachen. Die Krise war der Punkt. Die einzelnen, kleinen Faktoren, woran es gelegen hat. Die Quote war nur einer von vielen woran es gelegen hat.

---

39 I: Dann bedanke ich mich herzlich.

---

# Selbstständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht.

Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Berlin, den 29.August 2017

Susanne Müller